UIDE
Powered by
Arizona State University®

Westfield
Business
School

eig

Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

AUTORES:

Ing. Guillermo Fernando Castro Hernández

Adm. Moisés Alexander Martínez Cruz

Lic. Diana Paulina Pazmiño Chato

Ing. Liseth Abigail Toapanta Ramos

TUTOR: María Rita Blanco

Kyndryl del Ecuador S.A.S.

Proyecto de aplicación: Gestión del talento global en Kyndryl

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

Título del trabajo de titulación

Por

Nombres completos de los autores

Ing. Guillermo Fernando Castro Hernández

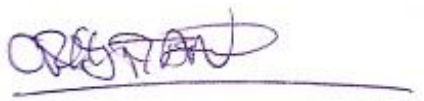
Adm. Moisés Alexander Martínez Cruz

Lic. Diana Paulina Pazmiño Chato

Ing. Liseth Abigail Toapanta Ramos

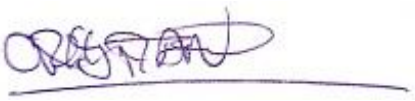
Octubre 2026

Aprobado



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

Yo, Cristian Javier Melo González e Ignacio Maroto, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Ing. Guillermo Fernando Castro Hernández, Adm. Moisés Alexander Martínez Cruz, Lic. Diana Paulina Pazmiño Chato, Ing. Liseth Abigail Toapanta Ramos, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



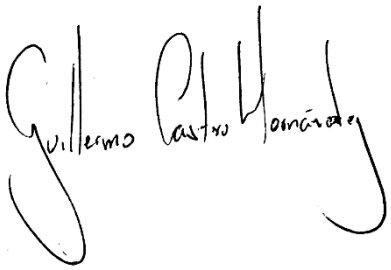
Cristian Melo
Coordinador MBA UIDE



Ignacio Maroto
Provost WBS

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Ing. Guillermo Fernando Castro Hernández, Adm. Moisés Alexander Martínez Cruz, Lic. Diana Paulina Pazmiño Chato, Ing. Liseth Abigail Toapanta Ramos, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Proyecto de aplicación: Gestión del talento global en Kyndryl** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



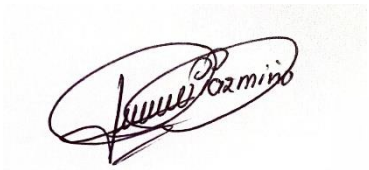


Ing. Guillermo Fernando Castro Hernández

Correo electrónico: guillermocastroh@hotmail.com

Adm. Moisés Alexander Martínez Cruz

Correoelectrónico: moises9816a@gmail.com





Lic. Diana Paulina Pazmiño Chato

Correo electrónico: paulinadp2001@gmail.com

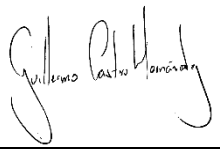
Ing. Liseth Abigail Toapanta Ramos

Correo electrónico: lisi170496@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Ing. Guillermo Fernando Castro Hernández, Adm. Moisés Alexander Martínez Cruz, Lic. Diana Paulina Pazmiño Chato, Ing. Liseth Abigail Toapanta Ramos, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación **Proyecto de aplicación: Gestión del talento global en Kyndryl**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Octubre 2026





ing. Guillermo Fernando Castro Hernández
Correo electrónico: guillermocastroh@hotmail.com

Adm. Moisés Alexander Martínez Cruz
Correoelectrónico:
moises9816a@gmail.com





Lic. Diana Paulina Pazmiño Chato
Correo electrónico:
paulinadp2001@gmail.com

Ing. Liseth Abigail Toapanta Ramos
Correo electrónico:
lisi170496@gmail.com

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedicatoria

A quienes han atravesado sus propias sombras y, aun sin certezas ni motivación, han encontrado la manera de seguir adelante.

Guillermo Fernando Castro Hernández

Agradecimiento

A quienes compartieron sus conocimientos y perspectivas a lo largo de este proceso, enriqueciendo una etapa de aprendizaje y crecimiento profesional.

Guillermo Fernando Castro Hernández

Dedicatoria

A mi familia, por acompañarme en cada paso y por ser parte esencial de este logro. Gracias por la paciencia durante las noches de estudio, por comprender mis ausencias y por darme ánimo cuando el cansancio hacía más difícil continuar. En estas páginas también están su cariño, su confianza y todas las formas en que me ayudaron a llegar hasta aquí.

A quienes creyeron en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades. A quienes, con una palabra oportuna, un gesto de afecto o su compañía silenciosa, hicieron más llevadero este camino.

Dedico este trabajo a las personas que estuvieron presentes durante el proceso, más allá del resultado. Alcanzar esta meta tiene un significado especial porque puedo compartirla con ustedes.

Moisés Alexander Martínez Cruz

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), a Westfield Business School y a EIG por la oportunidad de cursar esta maestría y ampliar mi manera de comprender la gestión de las organizaciones. La formación recibida me permitió conectar los conocimientos académicos con los desafíos de mi práctica profesional y encontrar nuevas formas de aportar desde mi trabajo.

A los docentes del programa, por compartir sus conocimientos y su experiencia, y por exigirnos ir más allá de una respuesta inmediata. Sus observaciones y su orientación me impulsaron a cuestionar mis ideas, fortalecer mi criterio y abordar los problemas con una visión más estratégica.

A mis compañeros de grupo, con quienes construí este proyecto a través del esfuerzo compartido, el diálogo y la constancia. Gracias por el compromiso en cada entrega, por la paciencia ante las dificultades y por la confianza para aprender unos de otros. Me llevo tanto los conocimientos adquiridos como el valor de haber trabajado junto a ustedes.

Finalmente, a mi familia y a mis amigos, por acompañarme durante este proceso y comprender el tiempo y la dedicación que exigió. Gracias por escucharme, alentarme y celebrar conmigo cada avance. Su apoyo fue fundamental para culminar esta etapa.

Moisés Alexander Martínez Cruz

Dedicatoria

Dedico este logro a mis padres, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración, fortaleza y motivación a lo largo de mi vida. Gracias por creer siempre en mí, por impulsarme a superar mis propios límites y por alentarme a continuar mi formación académica y profesional.

Su amor incondicional, sus enseñanzas y su apoyo constante han sido fundamentales para alcanzar cada una de mis metas. Gracias por enseñarme que, con esfuerzo, dedicación y perseverancia, ningún sueño es demasiado grande.

Este logro no es únicamente mío, sino también de ustedes, porque cada paso que doy lleva consigo los valores que me han inculcado y la confianza que siempre han depositado en mí.

Diana Paulina Pazmiño Chato

Agradecimientos

En primer lugar, expreso mi más sincero agradecimiento a mis padres, por su apoyo incondicional durante esta etapa de formación académica. Gracias por motivarme a continuar mis estudios de posgrado, por confiar en mis capacidades y por brindarme la fortaleza necesaria para afrontar cada desafío que se presentó a lo largo de este camino.

De manera especial, agradezco a **Paula Moya,** por convertirse en un apoyo fundamental durante este proceso de arduo trabajo, esfuerzo y dedicación. Gracias por tu compañía, comprensión y palabras de aliento en los momentos más exigentes de esta etapa. Tu respaldo y motivación fueron esenciales para mantenerme firme en el propósito de culminar satisfactoriamente esta maestría.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por brindarme la oportunidad de fortalecer mis conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y ampliar mi visión profesional a través de la Maestría en Administración de Empresas (MBA). A sus docentes, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, que han contribuido significativamente a mi crecimiento académico y personal.

Finalmente, agradezco a todas las personas que formaron parte de este proceso y que, de distintas maneras, contribuyeron a la consecución de esta importante meta. Culminar esta maestría representa el resultado de la perseverancia, el compromiso y el deseo constante de superación.

Diana Paulina Pazmiño Chato

Dedicatoria

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada etapa de mi vida; por darme la sabiduría para continuar, la perseverancia para superar los desafíos y la bendición de permitirme alcanzar esta meta.

A mis padres, por ser los pilares fundamentales de mi vida, por su amor incondicional, sus sacrificios y los valores que han formado la persona que soy. Este logro también les pertenece, porque detrás de cada paso que doy están sus enseñanzas, su esfuerzo y su apoyo constante.

A mi prometido, mi compañero de vida y mi lugar seguro, por caminar a mi lado, creer en mí y brindarme su amor, paciencia y apoyo durante este proceso. Gracias por motivarme a seguir adelante y por compartir conmigo la ilusión de construir un futuro juntos.

Y, de manera muy especial, a mi bebé, el regalo más hermoso que la vida me ha confiado. Aunque todavía no puedo sostenerte entre mis brazos, ya eres una de mis mayores motivaciones y la inspiración más dulce para seguir creciendo. Dedico este logro a ti, con la esperanza de que algún día comprendas que, incluso antes de conocerte, ya llenabas mi vida de amor, sueños y nuevas razones para superarme.

A ustedes, que son mi fuerza, mi hogar y mi mayor bendición, dedico este logro con todo mi corazón.

Liseth Abigail Toapanta Ramos

Agradecimiento

Expreso mi gratitud a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a mi formación académica y al cumplimiento de este objetivo. Cada enseñanza, palabra de aliento y experiencia ha sido parte de este recorrido.

Concluyo esta etapa con el corazón lleno de gratitud, consciente de que ningún logro verdaderamente importante se construye en soledad. Este título representa no solo el fruto de mi dedicación y esfuerzo, sino también el amor, la confianza y el apoyo de quienes han caminado conmigo.

Liseth Abigail Toapanta Ramos

Índice

Entrega Semanal 1: Información de la empresa y estrategia de gestión del talento 4
1. Objetivo y alcance del trabajo 4
2. Información de la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto de aplicación 4
3. Identificación de la estrategia de talento explícita o implícita de la empresa 6
4. Conclusiones 10

Entrega Semanal 2: Culturas nacionales 11
1. Objetivo y alcance del trabajo 11
2. Dimensiones culturales del equipo y brechas identificadas 11
3. Desafíos para la gestión del propio equipo 12
4. Herramienta de gestión del talento seleccionada 13
5. Comparación cultural por países 14
6. Dificultades potenciales de implementación 16
7. Propuesta de revisión y ajuste cultural 17
8. Implicaciones organizacionales 18
9. Conclusiones 19

Entrega Semanal 4: Selección internacional 20
1. Estrategia de selección internacional de la firma 20
2. Proceso de selección internacional y variables contempladas 21
3. Formación de selectores de RH y líderes de línea 24
4. Conclusiones 26

Entrega Semanal 5: Identificación del talento global y gestión de desempeño/potencial 27
Identificación del talento global en Kyndryl 27
1. Estrategia existente de identificación del talento 27
2. Oportunidades de mejora o ajuste cultural 29
3. Mejoras y alertas considerando la estrategia de selección internacional 31
4. Formación requerida para identificadores de talento 33
Conclusiones 34

Entrega Semanal 6: Estrategias de movilidad internacional 36

1. Herramientas de movilidad existentes en la organización 37
2. Oportunidades de mejora o ajuste 39
3. Nuevas herramientas de movilidad a incorporar 41
Conclusiones 43

Entrega Semanal 7: Gestión de asignaciones internacionales 45
Objetivo y alcance del trabajo 45
1. Objetivos organizacionales para la expatriación 45
2. Instancias de acompañamiento organizacional: oportunidades de mejora 47
3. Responsabilidad de trasladados y locales en el proceso de ajuste 49
4. Intereses en asignaciones internacionales del talento identificado 51
Conclusiones 53

Entrega Semanal 8: Repatriación 55
Marco de referencia 55
1. Política de repatriación y ámbitos de aplicación 55
2. Preparación de los jefes que reciben a los repatriados 57
3. Mejoras sugeridas al proceso existente 58
Conclusiones 60

Entrega Semanal 9: Equipos diversos 61
Ámbito de colaboración y alcance 61
1. Diversidad cultural y coordinación del equipo 62
2. Condiciones de éxito, barreras y acciones 64
Conclusiones 67

Entrega Semanal 10: Gestión del cambio 68
1. Alineamiento y consistencia de las iniciativas 68
2. Alcance de la intervención y gestión del cambio 69
Conclusiones 74

Referencias 75

Entrega Semanal 1: Información de la empresa y estrategia de gestión del talento

1. Objetivo y alcance del trabajo

El presente entregable tiene como objetivo recopilar y analizar información sobre Kyndryl del Ecuador S.A.S., la compañía sobre la cual se desarrollará el proyecto de aplicación de la materia, con foco en el estado actual de sus procesos de gestión del talento a nivel global. A partir de esta información se busca identificar la estrategia de gestión del talento —explícita o implícita— que la firma despliega, así como su enfoque de implementación (exportador, adaptador o híbrido). La información utilizada fue provista por un contacto interno del área que colabora con el equipo de trabajo, complementada con fuentes públicas sobre la compañía a nivel corporativo global, citadas donde corresponde.

2. Información de la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto de aplicación

2.1 Productos, servicios, geografías y clientes clave

Kyndryl del Ecuador S.A.S. es la filial local de Kyndryl, multinacional con casa matriz en Estados Unidos, surgida en 2021 como el mayor proveedor independiente de servicios de infraestructura de TI a nivel mundial. A nivel corporativo, el portafolio de Kyndryl incluye servicios de nube híbrida y modernización de aplicaciones, gestión de datos e inteligencia artificial, redes y edge computing, y servicios de ciberresiliencia y recuperación ante desastres, entre otros, apoyados en su plataforma de integración Kyndryl Bridge.

En Ecuador, la operación local replica este portafolio adaptado al mercado nacional, con foco en la provisión de servicios tecnológicos gestionados. De acuerdo con la información relevada, sus principales clientes son los bancos más importantes del país, lo que ubica a la operación local dentro del segmento de servicios financieros como su vertical de negocio más relevante, en línea con el perfil de cliente corporativo que Kyndryl atiende a nivel global.

2.2 Estrategia de negocio para los próximos cinco años y planes de expansión

La estrategia de negocio declarada para los próximos cinco años se orienta a un crecimiento de doble dígito anual, con el objetivo de posicionar a la compañía como líder del mercado de servicios tecnológicos del país. Este objetivo de crecimiento agresivo es consistente con la lógica de expansión que la corporación viene sosteniendo desde su escisión como compañía independiente, y sugiere que la filial ecuatoriana cuenta con planes concretos de expansión de su base de clientes y de su dotación de personal para sostener ese ritmo de crecimiento.

2.3 Dotación de personal y estructura organizacional

Según la información proporcionada por el contacto interno, la dotación total de la compañía en Ecuador asciende a 150 empleados, de los cuales 5 ocupan posiciones gerenciales y 4 se desempeñan en el área comercial (ventas). La información recibida no detalla con precisión la composición completa por los restantes grandes grupos de puestos (operarios/técnicos, jefes, directivos); dado el perfil de negocio de la compañía —proveedora de servicios tecnológicos gestionados—, es razonable inferir que la mayor proporción de la dotación corresponde a personal técnico y operativo (especialistas y

analistas de infraestructura, aplicaciones y soporte), con una estructura gerencial relativamente reducida en relación con el total de la plantilla, típica de organizaciones de servicios profesionales intensivas en conocimiento.

2.4 Presencia nacional e internacional

Kyndryl es una compañía internacional con presencia a nivel mundial: opera en decenas de países y atiende a clientes empresariales en mercados de los cinco continentes, incluyendo la región de América Latina, donde mantiene operaciones locales en países como Ecuador, Perú y México, entre otros. La filial ecuatoriana forma parte de esta red global de subsidiarias que reportan a la casa matriz y que comparten estándares, políticas y plataformas corporativas comunes, adaptadas a cada mercado local.

2.5 Fuente de la información

La información sobre la operación local fue relevada a través de un contacto interno del área de la empresa, quien no forma parte del equipo de trabajo pero colabora facilitando datos generales del negocio y de la dotación, sin comprometer información confidencial. Esta información se complementó con fuentes públicas de la compañía a nivel corporativo para contextualizar el portafolio de servicios y el alcance geográfico global.

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

3.1 Prácticas de gestión del talento relevadas

A partir del relevamiento realizado con el contacto interno, se identificaron las prácticas de gestión del talento actualmente utilizadas en Kyndryl Ecuador, contrastadas contra el listado de catorce prácticas que, según la literatura (Blanco), son indicativas de

una estrategia de gestión del talento de tipo exclusiva cuando están resaltadas en celeste.

La siguiente tabla resume el relevamiento:

N°	Práctica de gestión del talento	¿Se utiliza en Kyndryl?
1	Gestión del desempeño	**X**
2	Resultados de la gestión del desempeño como input para Talent Review	**X**
3	Proceso formal de identificación de potencial	**X**
4	Uso de herramientas de identificación de potencial	
5	Existencia del proceso de revisión de talento	**X**
6	Comunicación formal de la condición de talento	
7	Políticas diferenciadas para los altos potenciales	**X**
8	Formación como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones	
9	Formación como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales	
10	Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones	
11	Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales	**X**
12	Existencia de uno o varios pools de talento	
13	Proceso de identificación de puestos clave	**X**
14	Estrategia de retención con énfasis en la marca empleadora (EVP)	
15	Estrategia de retención con medidas específicas para altos potenciales	

Nota: las filas resaltadas en celeste son las que, según la literatura utilizada como referencia para esta consigna, se consideran reflejo de una estrategia exclusiva. La marca "X" indica que la práctica se encuentra efectivamente implementada en Kyndryl Ecuador.

3.2 Nivel de exclusividad de la estrategia

Del total de catorce prácticas relevadas, la compañía utiliza siete: gestión del desempeño, uso de los resultados del desempeño como input del Talent Review, proceso

formal de identificación de potencial, existencia de un proceso de revisión de talento, políticas diferenciadas para altos potenciales, mentoring dirigido a altos potenciales y proceso de identificación de puestos clave. De esas siete, seis corresponden a prácticas marcadas en celeste como propias de una estrategia exclusiva (todas menos la gestión del desempeño general, que es una práctica de alcance universal).

Tomando como referencia únicamente las prácticas marcadas en celeste efectivamente utilizadas —seis sobre un total de once prácticas de ese tipo—, la estrategia de talento de Kyndryl Ecuador se ubica en la categoría "Algo exclusiva" (entre 4 y 6 prácticas marcadas en celeste en uso), y no todavía en el tramo "En gran medida exclusiva" (7 a 12 prácticas). Esto indica una estrategia con un componente diferenciador relevante hacia los segmentos de alto potencial, pero que conserva procesos de base aplicados de manera más amplia a toda la población, como la gestión del desempeño.

3.3 Tipo de estrategia: inclusiva, exclusiva o híbrida

Estrategia de la empresa: Híbrida, con un componente exclusivo predominante.

La compañía combina procesos universales —como la gestión del desempeño, aplicada a toda la población— con un conjunto de prácticas claramente diferenciadas para los segmentos identificados como de alto potencial: procesos formales de identificación de potencial, revisión de talento (Talent Review), políticas diferenciadas, mentoring específico y procesos de identificación de puestos clave. Esta combinación es característica de una estrategia híbrida, aunque con un sesgo hacia el polo exclusivo, en la medida en que las prácticas más sofisticadas del modelo (pools de talento,

comunicación formal de la condición de talento, formación diferenciada para altos potenciales, employee value proposition específica) todavía no están implementadas o se encuentran en una etapa incipiente.

La estrategia de evaluación de talento sigue, según lo informado, una política global creada de manera centralizada por la corporación, que luego se aplica de forma proporcional al tamaño y a la realidad de cada país, con el fin de contribuir a los objetivos globales de la compañía. Esto refuerza el carácter híbrido de la estrategia: el diseño y los criterios de exclusividad (quiénes son los altos potenciales y cómo se los gestiona) provienen de la casa matriz, mientras que la implementación se adapta a la escala y a las particularidades de cada operación local.

3.4 Enfoque de implementación global: exportador, adaptador o híbrido

Dado que el diseño de la estrategia de talento es definido a nivel corporativo global y luego trasladado a cada filial —incluida Kyndryl Ecuador— con ajustes proporcionales al tamaño y contexto local, el enfoque de implementación observado se aproxima a un modelo predominantemente exportador con adaptaciones locales, es decir, un enfoque híbrido con centro de gravedad exportador. La lógica, los procesos y las herramientas (Talent Review, identificación de potencial, políticas para altos potenciales) se originan y estandarizan globalmente, mientras que su aplicación efectiva —qué tan intensivamente se despliegan y con qué alcance sobre la plantilla local— se ajusta a la realidad de una operación de 150 personas en Ecuador, más acotada que la de otras filiales de mayor escala.

Este enfoque se vincula de manera directa con la estrategia de negocio de crecimiento de doble dígito anual: al tratarse de una estrategia de talento diseñada centralmente para sostener la consistencia global de la marca empleadora y los estándares de gestión de altos potenciales, brinda a la filial ecuatoriana un marco ya probado que puede escalar junto con el crecimiento planificado, sin necesidad de diseñar procesos propios desde cero. La principal tensión a monitorear hacia adelante será si, a medida que la dotación local crezca para sostener el objetivo de liderazgo de mercado, la operación logra profundizar las prácticas exclusivas que hoy están ausentes (pools de talento, EVP diferenciada, comunicación formal de la condición de talento) o si continúa priorizando únicamente el núcleo de prácticas ya adoptado.

4. Conclusiones

Este entregable resulta relevante de cara al proyecto final, ya que ofrece la información de base a partir de la cual se construirán los pilares del análisis. El relevamiento realizado permite concluir que Kyndryl Ecuador es la filial local de una multinacional tecnológica de alcance global, enfocada principalmente en el sector financiero, con una estrategia de negocio de fuerte crecimiento para los próximos cinco años. En materia de gestión del talento, la compañía exhibe una estrategia híbrida con un componente exclusivo relevante —clasificada como “algo exclusiva” según la cantidad de prácticas diferenciadas en uso—, definida centralmente por la casa matriz y adaptada localmente en función de la escala de la operación.

Esta caracterización inicial sienta las bases para las siguientes etapas del proyecto, en las que será necesario profundizar en la forma concreta en que estas prácticas impactan en la atracción, el desarrollo y la retención del talento en el contexto ecuatoriano, así como evaluar en qué medida el enfoque exportador con adaptaciones locales resulta sostenible a medida que la compañía avance en su plan de crecimiento y expansión.

Entrega Semanal 2: Culturas nacionales

1. Objetivo y alcance del trabajo

El presente trabajo analiza la influencia de las culturas nacionales en la gestión de personas en Kyndryl, con énfasis en las dimensiones de individualismo/colectivismo y distancia con el poder de Hofstede. El propósito es identificar los principales desafíos interculturales que pueden presentarse en una empresa global y evaluar cómo una herramienta común de gestión del talento puede ajustarse a distintos contextos nacionales sin perder la consistencia corporativa.

2. Dimensiones culturales del equipo y brechas identificadas

2.1 Contexto del equipo y de Kyndryl

Los integrantes del grupo comparten un origen nacional ecuatoriano, por lo que las principales diferencias dentro del equipo no se explican por la nacionalidad, sino por factores como experiencia profesional, estilos de comunicación, organización del trabajo, autonomía y forma de asumir el liderazgo. Sin embargo, estas dimensiones adquieren especial relevancia al trasladarlas a Kyndryl por tratarse de una organización multinacional.

De acuerdo con la información proporcionada, Kyndryl promueve un respeto estricto a la diversidad cultural, de raza, credo y género. Estas políticas son de cumplimiento obligatorio y forman parte de los estándares corporativos. Asimismo, los colaboradores trabajan cotidianamente con personal de otros países mediante correo electrónico, chat y plataformas de videoconferencia, por lo que comprender diferentes culturas y estilos de comunicación constituye una necesidad habitual del trabajo.

2.2 Lectura desde Hofstede

Las dimensiones de Hofstede permiten anticipar diferencias relevantes en la forma de interpretar la autoridad, la autonomía y la relación entre los resultados individuales y colectivos. Ecuador presenta una distancia con el poder alta y una orientación colectivista. Esto sugiere una mayor aceptación de estructuras jerárquicas, relevancia del liderazgo formal y valoración de la pertenencia al grupo. En contraste, países como Estados Unidos presentan menor distancia con el poder y una orientación más individualista, favoreciendo una comunicación más directa, mayor autonomía y responsabilidad individual.

Estas diferencias son especialmente importantes en Kyndryl porque su cultura corporativa, The Kyndryl Way, promueve principios como empatía, éxito compartido, estructuras más horizontales, rapidez, foco y aprendizaje continuo. Por tanto, una misma expectativa corporativa puede requerir formas distintas de comunicación y acompañamiento según el contexto cultural.

3. Desafíos para la gestión del propio equipo

3.1 Adaptación a diferentes estilos de comunicación

Uno de los principales desafíos identificados es la comunicación entre personas de diferentes culturas. En entornos con alta distancia con el poder puede existir mayor formalidad y menor disposición a cuestionar abiertamente una decisión del superior. En culturas con menor distancia con el poder, en cambio, puede ser más común debatir, pedir evidencia o proponer alternativas. El uso intensivo de medios digitales puede aumentar estas diferencias al reducir señales no verbales y contexto.

3.2 Diversidad cultural y generación de confianza

La diversidad aporta conocimientos y perspectivas diferentes, pero también exige construir confianza entre colaboradores que pueden interpretar de manera distinta la puntualidad, la retroalimentación, la participación en reuniones o el rol del líder. La gestión efectiva requiere reglas claras, respeto, escucha y espacios donde los desacuerdos puedan expresarse sin afectar la relación profesional.

3.3 Equilibrio entre liderazgo y autonomía

En culturas con mayor distancia con el poder puede existir una expectativa más fuerte de recibir instrucciones y validación antes de actuar. Esto puede entrar en tensión con una cultura corporativa que busca equipos ágiles y empoderados. El desafío consiste en mantener claridad de responsabilidades y, al mismo tiempo, fomentar progresivamente la autonomía y la participación.

4. Herramienta de gestión del talento seleccionada

4.1 Gestión del desempeño y feedback

La herramienta seleccionada es la gestión del desempeño y feedback. Esta elección mantiene coherencia con la Entrega Semanal 1, donde se identificó que la gestión del desempeño se encuentra efectivamente implementada en Kyndryl Ecuador y constituye una práctica de alcance general.

Todo el proceso de gestión del talento es común a nivel corporativo: no existen procesos exclusivos por país y la implementación se realiza globalmente. Incluso existen centros de competencia de Talento Humano centralizados en Costa Rica. Este modelo

favorece la consistencia de políticas y herramientas, pero plantea el reto de aplicar un mismo proceso en culturas nacionales diferentes.

La gestión del desempeño resulta especialmente adecuada para este análisis porque combina fijación de objetivos, evaluación de resultados, retroalimentación, identificación de necesidades de desarrollo y seguimiento. En una empresa tecnológica global también debe considerar aprendizaje continuo, colaboración internacional, orientación al cliente, adaptación al cambio y desarrollo de competencias digitales.

4.2 Aspectos que deberían considerarse en la evaluación

- Cumplimiento de objetivos y calidad de resultados.
- Orientación al cliente y capacidad de resolución.
- Colaboración con equipos nacionales e internacionales.
- Actualización y desarrollo de competencias técnicas.
- Adaptación al cambio y aprendizaje continuo.
- Comunicación intercultural y trabajo colaborativo.
- Cumplimiento de políticas éticas, de diversidad y corporativas.
- Contribución a los principios de The Kyndryl Way.

5. Comparación cultural por países

Para explorar la posible influencia de las culturas nacionales sobre una herramienta global, se consideran cinco contextos vinculados con la presencia internacional de Kyndryl. Los valores culturales deben interpretarse como tendencias nacionales y no como características individuales de todos los colaboradores.

País	Rol en el análisis	Distancia con el poder	Individualismo / colectivismo	Lectura para gestión del desempeño
Ecuador	Filial local	Alta (78)	Colectivista (24)	Requiere liderazgo claro, feedback cuidadoso y equilibrio entre aporte individual y colectivo.
Estados Unidos	Casa matriz	Baja (40)	Individualista (60)	Mayor aceptación de autonomía, comunicación directa y responsabilidad individual.
Costa Rica	Centro relevante de Talento Humano	Moderada/alta	Tendencia colectivista	Conviene combinar claridad del líder con confianza, acompañamiento y cooperación.
India	Operación global relevante	Alta	Tendencia colectivista	El feedback debe ser claro y respetuoso, considerando el peso de la jerarquía.
España	Operación europea	Moderada (57)	Individualista (67)	Puede existir mayor participación en objetivos, discusión y responsabilidad individual.

La tabla evidencia que un proceso corporativo común no necesariamente genera la misma experiencia en todos los países. En Estados Unidos o España puede existir mayor comodidad con conversaciones directas y objetivos individuales; mientras que en Ecuador y otros contextos con mayor distancia con el poder y orientación colectivista

puede ser más importante la relación con el líder, la claridad jerárquica y el reconocimiento del aporte al equipo.

6. Dificultades potenciales de implementación

6.1 Estandarización global versus interpretación local

La principal dificultad no necesariamente se encuentra en el diseño de la herramienta, sino en su interpretación. Kyndryl puede mantener un mismo formulario, ciclo y criterios corporativos, pero la forma en que los colaboradores reciben una meta, una evaluación o una observación puede variar culturalmente.

6.2 Feedback directo versus feedback relacional

En culturas individualistas y con menor distancia con el poder, la retroalimentación puede ser más directa y participativa. En culturas colectivistas y con mayor distancia con el poder, una crítica excesivamente frontal puede generar incomodidad o afectar la relación con el superior. Por ello, el proceso puede ser global, pero la conversación debería adaptarse.

6.3 Autoridad versus autonomía

La expectativa de autonomía también puede variar. Algunos colaboradores pueden esperar instrucciones detalladas y validación jerárquica, mientras que otros pueden interpretar la autonomía como parte natural de su rol. Esto obliga a los líderes a ajustar el nivel de acompañamiento sin modificar los estándares de desempeño.

6.4 Resultados individuales versus logros colectivos

Una evaluación excesivamente centrada en indicadores individuales puede ser menos compatible con contextos donde la cooperación y la pertenencia al grupo tienen

mayor peso. En Kyndryl resulta conveniente equilibrar resultados individuales con indicadores de colaboración, transferencia de conocimiento y éxito compartido.

7. Propuesta de revisión y ajuste cultural

Se recomienda mantener el modelo global de gestión del desempeño de Kyndryl, pero fortalecer un enfoque de estandarización global con adaptación cultural local. Los principios, competencias, calendario y criterios generales pueden permanecer comunes, mientras que la forma de comunicar, entregar feedback, reconocer resultados y desarrollar a los colaboradores puede ajustarse al contexto.

Elemento	Estándar global	Ajuste alta distancia/colectivismo	Ajuste baja distancia/individualismo
Objetivos	Metas y competencias comunes.	Explicar propósito desde el líder y conectar con resultados del equipo.	Mayor participación individual en definición y discusión de metas.
Feedback	Conversaciones periódicas y documentadas.	Privado, gradual, contextualizado y basado en confianza.	Más directo, participativo y abierto al debate.
Indicadores	Resultados, comportamientos y aprendizaje.	Equilibrar KPI individuales con contribución al equipo.	Mayor peso a responsabilidad y resultados individuales.
Desarrollo	Planes de aprendizaje y crecimiento.	Mentoría y acompañamiento cercano.	Mayor autogestión de carrera y aprendizaje.
Reconocimiento	Reconocer contribución y resultados.	Mayor visibilidad del logro compartido.	Mayor reconocimiento individual basado en evidencia.

7.1 Ajuste recomendado para América Latina

Como región priorizada se propone América Latina, debido a que varios países presentan una mayor distancia con el poder y orientación colectivista en comparación con Estados Unidos. La recomendación no es crear un sistema diferente, sino incorporar una etapa de contextualización cultural en los ciclos de desempeño.

- Alineación: el líder explica objetivos, indicadores y su relación con la estrategia y cultura de Kyndryl.
- Autoevaluación: el colaborador analiza resultados, aprendizaje y contribución al equipo.
- Conversación de feedback: reunión privada sustentada en evidencia y adaptada al contexto cultural.
- Plan de desarrollo: establecimiento conjunto de competencias, formación y acciones de mejora.

8. Implicaciones organizacionales

8.1 Para liderazgo

Los líderes deben actuar como traductores de la cultura corporativa al contexto nacional. En culturas con mayor distancia con el poder deben fomentar progresivamente la participación y demostrar que expresar una opinión diferente no constituye una falta de respeto. En culturas más horizontales pueden otorgar mayor autonomía desde el inicio y utilizar conversaciones más directas.

8.2 Para Talento Humano

La centralización de procesos representa una ventaja para mantener consistencia global, pero Talento Humano debe proporcionar herramientas para una ejecución culturalmente sensible. Esto puede incluir guías interculturales, capacitación a líderes globales, recomendaciones para feedback y mecanismos para compartir buenas prácticas entre países.

8.3 Para la cultura organizacional

The Kyndryl Way puede funcionar como un marco común que conecte a colaboradores de diferentes nacionalidades. El reto consiste en convertir sus principios en comportamientos observables dentro de la gestión del desempeño y evitar que la cultura corporativa sea interpretada como una sustitución de las culturas locales.

8.4 Para el trabajo multicultural

La interacción multicultural forma parte del trabajo cotidiano. Por ello, la competencia intercultural debe considerarse una capacidad relevante para empleados y líderes: comprender distintos estilos de comunicación, evitar estereotipos y adaptar la interacción puede mejorar la coordinación y reducir conflictos.

9. Conclusiones

El análisis evidencia que las culturas nacionales influyen en la forma en que los colaboradores pueden interpretar una herramienta global de gestión del talento. En Kyndryl, esta situación adquiere especial importancia porque, los procesos de talento son comunes a nivel corporativo y se implementan globalmente, con centros de competencia centralizados como el de Costa Rica.

Las dimensiones de individualismo/colectivismo y distancia con el poder ayudan a explicar por qué el feedback, la autonomía, la relación con el líder y el reconocimiento pueden requerir matices distintos entre países. Esto no implica abandonar la estandarización global, sino diferenciar entre el diseño de la herramienta y la forma en que se ejecuta.

La recomendación final es mantener una arquitectura corporativa común de gestión del desempeño y fortalecer adaptaciones culturales en comunicación, feedback, reconocimiento y desarrollo. De esta forma, Kyndryl puede preservar consistencia global y, al mismo tiempo, aprovechar la diversidad cultural como una capacidad estratégica para mejorar la colaboración y el desempeño.

Entrega Semanal 4: Selección internacional

1. Estrategia de selección internacional de la firma

Según lo informado por el contacto interno de Kyndryl del Ecuador S.A.S., la compañía aplica un criterio de selección diferenciado según el nivel del puesto a cubrir. Para posiciones de alta dirección, el sourcing de candidatos se realiza contactando a los comités ejecutivos de los distintos países que integran la corporación, es decir, se recurre a una red interna de nominación que no está acotada a un único país de origen. Para posiciones de alcance general, en cambio, la compañía recurre a herramientas digitales de alcance global, como LinkedIn y las bases de datos propias de la corporación, que tampoco están restringidas geográficamente.

Según el marco de Perlmutter (1969), una estrategia de staffing etnocéntrica concentra los puestos clave en personal proveniente del país de la casa matriz, mientras que una estrategia policéntrica privilegia a los nacionales del país anfitrión para los puestos locales, reservando a los del país de origen únicamente los puestos de la sede central. La estrategia geocéntrica, en cambio, se caracteriza por seleccionar al mejor candidato disponible con independencia de su nacionalidad, integrando a la organización en un mercado de talento verdaderamente global. El caso de Kyndryl se aproxima a esta última lógica: tanto en la búsqueda de perfiles ejecutivos —a través de los comités ejecutivos de las distintas operaciones país— como en la de perfiles generales —a través de plataformas y bases de datos corporativas globales—, el criterio de elegibilidad no está limitado por el país de origen del candidato ni por la pertenencia a la casa matriz estadounidense.

Puede concluirse, entonces, que la estrategia de selección internacional de Kyndryl es predominantemente geocéntrica, aunque instrumentada con mecanismos distintos según el nivel jerárquico: de tipo relacional y basada en redes internas de comités ejecutivos para los puestos de alta dirección, y de tipo digital y estandarizado para los puestos de alcance general. Este enfoque es coherente con lo identificado en la Entrega Semanal 1, según lo cual el diseño de los procesos de talento en Kyndryl se define centralmente a nivel corporativo y luego se traslada a cada filial con adaptaciones locales: una estrategia geocéntrica de selección permite sostener estándares globales de calidad del talento y, al mismo tiempo, habilitar el crecimiento de doble dígito anual proyectado para los próximos cinco años, dado que no restringe la disponibilidad de candidatos a la dotación local de cada país.

2. Proceso de selección internacional y variables contempladas

A diferencia de un relevamiento basado únicamente en fuentes públicas, en este caso fue posible acceder a información directa sobre el proceso vigente gracias al contacto interno de la compañía. De acuerdo con lo informado, el proceso de reclutamiento y selección internacional de Kyndryl es administrado por un centro de competencias (Center of Excellence) de Recursos Humanos con sede en Costa Rica, que atiende a las distintas operaciones país de la región, incluida Ecuador, y consta de las siguientes etapas:

- **Análisis de la necesidad de backfill:** se identifica y justifica la necesidad de cubrir la posición vacante antes de iniciar cualquier búsqueda.

- **Aprobación del inicio de reclutamiento:** la vacante es aprobada formalmente para dar comienzo al proceso de búsqueda.
- **Selección y sourcing de candidatos:** el centro de competencias releva candidatos internos y externos, incluyendo la red de comités ejecutivos país y plataformas globales como LinkedIn.
- **Entrevistas:** se desarrollan diversas rondas de entrevistas hasta arribar al candidato seleccionado.
- **Cadena de aprobaciones:** las aprobaciones avanzan de manera escalonada, desde el nivel local hacia el regional y, finalmente, el global.

Las variables explícitamente consideradas en el proceso descrito son fundamentalmente organizacionales y de gobierno corporativo: la justificación del backfill, el nivel de aprobación requerido según la magnitud del puesto y el resultado de las entrevistas. No se menciona, en cambio, un protocolo formal que evalúe de manera diferenciada las variables asociadas específicamente al éxito de una asignación internacional, en el sentido del modelo de Black, Gregersen y Mendenhall (1992). A continuación se analiza esta brecha con mayor detalle.

2.1 Variables críticas según tipo de asignación

La consigna propone utilizar el modelo de Black et al. (1992) como disparador para analizar los factores de éxito en las asignaciones internacionales. Dicho modelo identifica cinco factores a evaluar en un candidato internacional —habilidades profesionales o técnicas, habilidades relacionales, dominio de idiomas, motivación

internacional y situación familiar— cuya relevancia varía según la duración de la asignación (corto o largo plazo), el grado de similitud cultural entre el país de origen y el de destino, y el nivel de interacción esperado con personal local. La siguiente matriz aplica el modelo al caso de Kyndryl:

Factor de éxito	Asignación corta o larga	Similitud cultural país origen-destino	Interacción con personal local
Habilidades profesionales/técnicas	Mayor relevancia si la asignación es de larga duración.	Neutral: deben existir estándares técnicos comunes en toda la corporación.	Moderada: permite generar credibilidad ante equipos locales.
Habilidades relacionales	Moderada en asignaciones cortas; alta en largas.	Alta cuando hay menor similitud cultural entre el país de origen y el de destino.	Alta: clave para coordinar con equipos de tecnología, operaciones y clientes locales.
Dominio de idiomas	Moderada en países hispanohablantes; alta si involucra Estados Unidos u otras filiales regionales.	Alta cuando el destino implica uso de inglés u otro idioma de trabajo corporativo.	Alta cuando la interacción con personal local o clientes es constante.
Motivación internacional	Alta, especialmente si la asignación exige movilidad, presión y ambigüedad.	Alta ante mayor distancia cultural.	Alta: influye en la resiliencia y la apertura para aprender del contexto local.
Situación familiar	Moderada en asignaciones cortas; alta en asignaciones largas o de expatriación.	Alta cuando el ajuste cultural puede afectar al grupo familiar.	Neutral si la interacción es principalmente laboral, aunque relevante para la estabilidad general.

Nota. Matriz elaborada por el equipo, adaptando el modelo de factores de éxito de asignaciones internacionales de Black, Gregersen y Mendenhall (1992) al caso de Kyndryl del Ecuador S.A.S.

La matriz muestra que, para Kyndryl, la selección internacional no puede limitarse a validar experiencia técnica en tecnología. Dado que la filial ecuatoriana se inserta en una red regional de operaciones (Ecuador, Perú, México y otras filiales latinoamericanas,

además de la relación permanente con el centro de competencias de Costa Rica y la casa matriz estadounidense), factores como el dominio de idiomas, la motivación internacional y la situación familiar del candidato adquieren especial relevancia en las asignaciones de mayor duración, mientras que en las asignaciones cortas —más frecuentes para transferencia de conocimiento técnico entre países— el peso relativo debiera recaer en las habilidades profesionales y la motivación.

2.2 Propuestas de mejora al proceso de selección internacional

- **Incorporar explícitamente los factores de Black et al. (1992) en la etapa de entrevistas:** hoy el proceso evalúa el perfil técnico y la aprobación organizacional, pero no releva de forma estructurada habilidades relacionales, idiomas, motivación internacional o situación familiar.
- **Diferenciar el protocolo según la duración de la asignación:** para asignaciones cortas de transferencia de conocimiento debiera priorizarse la idoneidad técnica y la disponibilidad inmediata; para asignaciones largas o de expatriación, la adaptación cultural, el idioma y la situación familiar.
- **Formalizar una matriz común de evaluación intercultural para el centro de competencias de Costa Rica:** una herramienta compartida por todas las operaciones país permitiría comparar candidatos de manera más objetiva, sin eliminar los ajustes propios de cada mercado.
- **Involucrar formalmente a los líderes de línea del país de destino en la etapa de entrevistas:** de modo que la evaluación técnica realizada por el centro de

competencias se complemente con el conocimiento del contexto local y del equipo que recibirá al candidato.

- **Incorporar un plan de seguimiento post-asignación de 90 días:** con objetivos claros, un referente local (sponsor) y métricas de adaptación, de manera de anticipar dificultades de ajuste no detectadas durante la selección.

3. Formación de selectores de RH y líderes de línea

Sí, existe una necesidad concreta de formación de los selectores, tanto del centro de competencias de Recursos Humanos en Costa Rica como de los líderes de línea que participan en las instancias de entrevista y aprobación. En el caso del equipo de Recursos Humanos, la amplia variedad de posiciones tecnológicas que debe cubrir —perfiles de nube híbrida, ciberseguridad, infraestructura, aplicaciones y soporte, entre otros— exige un conocimiento técnico y de la estructura organizacional lo suficientemente sólido como para evitar errores en la preselección de candidatos, ya que una preselección deficiente compromete la calidad de todas las etapas posteriores del proceso. Se proponen los siguientes contenidos:

- **Taxonomía de roles tecnológicos y de negocio de Kyndryl:** para interpretar correctamente los requisitos técnicos de cada búsqueda.
- **Modelo de factores de éxito de Black et al. (1992):** uso práctico de habilidades técnicas, relacionales, idiomas, motivación internacional y situación familiar para decidir entre asignaciones cortas y largas.

- **Entrevista por competencias interculturales:** preguntas conductuales para evaluar adaptación, resiliencia y colaboración entre países.
- **Sesgos culturales en la selección:** riesgo de confundir estilo comunicacional con falta de competencia, o de sobrevalorar la similitud cultural con el evaluador.
- **Movilidad internacional y marco regulatorio regional:** nociones generales de las particularidades de cada país (Ecuador, Perú, México, entre otros) en el que opera la corporación.

Respecto de los selectores de línea, se recomienda una formación centrada en técnicas de entrevista estructurada libres de sesgos y en el conocimiento de los criterios y expectativas de cada instancia de la cadena de aprobación —local, regional y global—, de manera de reducir demoras y desalineaciones entre los distintos niveles de decisión. En conjunto, esta formación complementaria de ambos perfiles de selectores fortalecería la capacidad de Kyndryl de sostener una estrategia geocéntrica de selección de manera consistente, a medida que la dotación de la filial ecuatoriana crezca en línea con el plan de expansión de la compañía.

4. Conclusiones

El relevamiento realizado esta semana permite concluir que Kyndryl del Ecuador S.A.S. aplica una estrategia de selección internacional predominantemente geocéntrica, en la que la nacionalidad del candidato no constituye una restricción para acceder a las posiciones disponibles, ya sea que se trate de puestos de alta dirección —cubiertos a través de la red de comités ejecutivos país— o de posiciones de alcance general —

cubiertas mediante plataformas y bases de datos corporativas globales—. El proceso se encuentra centralizado en un centro de competencias regional con sede en Costa Rica y sigue una cadena de aprobaciones escalonada de nivel local, regional y global, coherente con el enfoque exportador con adaptaciones locales identificado en la Entrega Semanal 1.

Se identificó, además, una oportunidad de mejora relevante: incorporar de manera explícita los factores de éxito del modelo de Black, Gregersen y Mendenhall (1992) dentro de la etapa de entrevistas, diferenciando su ponderación según se trate de asignaciones de corto o de largo plazo. Finalmente, se confirmó la necesidad de formación tanto de los selectores de Recursos Humanos como de los selectores de línea, dada la amplitud y especificidad técnica de las posiciones que la compañía debe cubrir. Estos hallazgos sientan las bases para la próxima etapa del proyecto, en la que se abordará el proceso de identificación de talento como vía complementaria a la selección para cubrir posiciones y asignaciones internacionales.

Entrega Semanal 5: Identificación del talento global y gestión de desempeño/potencial

Identificación del talento global en Kyndryl

El presente informe analiza el proceso de identificación del talento global en Kyndryl, con énfasis en las variables de desempeño y potencial. El objetivo es determinar si la estrategia existente responde a un enfoque estandarizado, adaptativo o híbrido, valorar posibles ajustes culturales, revisar alertas asociadas al proceso de identificación y proponer contenidos de formación para quienes participan en esta tarea desde Recursos Humanos y desde la línea de negocio.

Kyndryl es una empresa multinacional de servicios tecnológicos orientada al diseño, construcción, gestión y modernización de sistemas tecnológicos críticos para sus clientes. Su operación global y la naturaleza técnica de sus servicios hacen que la identificación del talento tenga una relevancia estratégica: no basta con cubrir posiciones, sino que se requiere reconocer personas con desempeño sólido, potencial de crecimiento, capacidad de liderazgo técnico y habilidad para trabajar con equipos distribuidos internacionalmente (Kyndryl, s. f.-a; Kyndryl Holdings, Inc., 2026).

Para este análisis se consideran fuentes corporativas públicas y, principalmente, información proporcionada por un contacto interno de Kyndryl Ecuador. Dicha información permite observar cómo se aplican los procesos de gestión de talento en la práctica local y cómo se articulan con una estructura corporativa global.

1. Estrategia existente de identificación del talento

La estrategia existente de identificación del talento en Kyndryl puede clasificarse como estandarizada. De acuerdo con la información proporcionada por el contacto interno de Kyndryl Ecuador, los procesos de gestión del talento responden a lineamientos corporativos comunes y se implementan globalmente. Esta estandarización se expresa en el uso de procesos preestablecidos, criterios corporativos y centros de competencia de Talento Humano centralizados, particularmente en Costa Rica, desde donde se gestionan procesos para distintos países de la región (contacto interno de Kyndryl Ecuador, comunicación personal, agosto de 2026).

La estandarización también se evidencia en la forma en que la organización aborda la evaluación de desempeño y el potencial. La información interna describe la existencia de prácticas como gestión del desempeño, uso de resultados de desempeño como insumo para revisiones de talento, procesos formales de identificación de potencial, revisión de talento, políticas diferenciadas para altos potenciales, mentoring para ciertos perfiles e identificación de puestos clave. En conjunto, estas prácticas muestran una arquitectura corporativa que busca evaluar el talento bajo criterios comunes y comparables, especialmente relevante en una empresa que opera con equipos multinacionales y perfiles técnicos especializados.

Desde una perspectiva organizacional, esta estrategia tiene ventajas claras. Permite mantener consistencia entre países, facilitar comparaciones internas, sostener estándares globales y alinear la identificación de talento con las necesidades estratégicas

de la corporación. Para Kyndryl, esto es especialmente importante porque sus servicios tecnológicos requieren confiabilidad, cumplimiento, continuidad operativa y conocimiento técnico transferible entre mercados. Una misma lógica de desempeño y potencial ayuda a que la organización identifique talento capaz de participar en proyectos regionales, asumir responsabilidades transversales o integrarse en equipos globales.

Sin embargo, la estandarización también presenta una alerta importante: cuando el proceso se aplica de manera demasiado uniforme, puede dejar de lado talento interno que no encaja de forma evidente en los criterios visibles del sistema, pero que sí podría aportar valor en movimientos laterales, verticales o asignaciones específicas. Esta tensión fue señalada por el contacto interno al indicar que un proceso preestablecido puede omitir talento disponible dentro de la firma para posibles cambios de carrera. Por tanto, aunque la estrategia se clasifica como estandarizada, su efectividad depende de que los mecanismos de identificación no se limiten a cumplir etapas formales, sino que permitan detectar capacidades reales, potencial técnico y liderazgo emergente en cada contexto local.

2. Oportunidades de mejora o ajuste cultural

Sí existen oportunidades de mejora para que las herramientas de identificación de talento respondan mejor a diferencias culturales y operativas. La necesidad de ajuste no implica abandonar la estrategia estandarizada, sino complementarla con mecanismos que permitan interpretar correctamente el desempeño y el potencial en distintos países, estilos de comunicación y realidades de negocio.

Según la información interna, el proceso de gestión del talento es común a nivel corporativo y no se diseña de manera exclusiva por país. Esta práctica favorece la consistencia global, pero puede generar dificultades cuando se aplica la misma herramienta a entornos con diferencias culturales, regulatorias, laborales o de madurez organizacional. En el caso de Ecuador, por ejemplo, la operación local tiene un tamaño menor frente a mercados más grandes, por lo que la visibilidad del talento puede depender más de la exposición regional, del tipo de cliente asignado o de la relación con líderes ubicados en otros países.

Una primera oportunidad de mejora consiste en incorporar una instancia de validación local dentro del proceso global. Dicha validación permitiría que los líderes del país aporten evidencia contextual sobre desempeño, complejidad del rol, restricciones del mercado, criticidad del cliente y disponibilidad de oportunidades de desarrollo. Esto evitaría que la evaluación dependa únicamente de indicadores estandarizados o de la visibilidad que la persona tenga ante equipos regionales.

Una segunda oportunidad se relaciona con la evaluación del potencial. En empresas tecnológicas, el potencial no siempre se manifiesta únicamente en comportamientos tradicionales de liderazgo, como exposición ejecutiva, comunicación de alto impacto o disponibilidad para movilidad internacional. También puede aparecer en la capacidad de resolver incidentes críticos, aprender nuevas tecnologías, certificar competencias, transferir conocimiento, sostener relaciones técnicas con clientes o liderar

equipos remotos sin autoridad formal. Por ello, la herramienta debería reconocer rutas de crecimiento tanto gerenciales como técnicas.

Una tercera mejora posible es ajustar la lectura cultural de ciertos comportamientos. En culturas con mayor distancia jerárquica o comunicación más indirecta, algunos colaboradores pueden mostrar menor autopromoción, menor confrontación abierta o mayor dependencia de la aprobación formal del líder. Si los identificadores de talento interpretan estos comportamientos como falta de iniciativa o bajo potencial, pueden producirse sesgos. Por ello, la herramienta debería incluir ejemplos conductuales adaptados al contexto y no depender solamente de criterios generales formulados desde una perspectiva corporativa global.

Finalmente, el proceso debería fortalecer la identificación de talento interno para movimientos laterales. En organizaciones tecnológicas, los cambios laterales pueden ser estratégicos porque permiten mover conocimiento entre cuentas, tecnologías, clientes o regiones sin esperar necesariamente una promoción vertical. Esta mejora responde directamente a la alerta señalada por el contacto interno: un proceso demasiado preestablecido puede pasar por alto personas con capacidades transferibles que podrían aportar valor en nuevas funciones.

3. Mejoras y alertas considerando la estrategia de selección internacional

En el Tema 4 se identificó que el proceso de selección en Kyndryl se articula de manera corporativa, con participación de centros de competencia y aprobaciones que pueden pasar por instancias locales, regionales y globales. Para posiciones ejecutivas, la

información interna indica que se contacta a comités ejecutivos de los países para obtener candidatos; para empleados en general, se utilizan herramientas como LinkedIn y bases de datos corporativas. Esta lógica refleja una selección fuertemente globalizada y apoyada en estructuras corporativas, aunque con participación local según el tipo de posición.

Al conectar esa estrategia de selección con la identificación del talento global, la principal alerta es que la organización necesita asegurar que los candidatos internos sean visibles antes de recurrir al mercado externo. Si la identificación de talento no alimenta adecuadamente la selección, pueden perderse oportunidades de movilidad interna, sucesión o retención de colaboradores con alto conocimiento técnico y cultural de la empresa.

Björkman y Smale (2010) advierten que los sistemas globales de talento enfrentan retos importantes al momento de identificar y desarrollar talento en multinacionales. Entre los riesgos más relevantes para este caso están la baja visibilidad de colaboradores ubicados en unidades periféricas, la dependencia de redes informales, la tendencia a reconocer con más facilidad a quienes tienen mayor exposición ante líderes globales y la dificultad de comparar talento entre países con contextos distintos. En Kyndryl, estos riesgos son especialmente relevantes porque la centralización del proceso puede favorecer consistencia, pero también aumentar la distancia entre quienes toman decisiones y la realidad cotidiana de ciertos equipos locales.

Con base en ello, se sugieren las siguientes mejoras y alertas:

- Crear un mapa interno de talento por país, rol crítico y familia técnica. Este mapa debería identificar no solo a quienes ocupan cargos de liderazgo formal, sino también especialistas técnicos con potencial de crecimiento, certificaciones clave, experiencia con clientes estratégicos y capacidad de transferencia de conocimiento.
- Vincular formalmente desempeño, potencial y movilidad interna. Cuando se abra una posición crítica, el proceso debería revisar primero el pool interno antes de acudir al mercado externo. Esta práctica ayudaría a disminuir el riesgo de perder talento disponible dentro de la organización.
- Diferenciar potencial técnico y potencial gerencial. En una empresa de servicios tecnológicos, no todo alto potencial debe orientarse a una carrera de liderazgo de personas. Algunos perfiles pueden aportar mayor valor como arquitectos, especialistas, consultores técnicos o líderes de solución.
- Incluir evidencia local en las decisiones globales. Los centros de competencia pueden mantener la metodología, pero deberían solicitar retroalimentación estructurada a líderes locales y regionales para interpretar desempeño, complejidad del cliente, presión operativa y restricciones del mercado.
- Reducir sesgos de visibilidad. La organización debería evitar que el talento identificado sea únicamente aquel que participa en reuniones regionales, habla mejor inglés o tiene mayor exposición con directivos. La identificación debe basarse en evidencia de resultados, aprendizaje, colaboración y capacidad futura.

- Documentar razones de inclusión o exclusión en pools de talento. Esta práctica permitiría mayor trazabilidad, conversaciones de desarrollo más claras y menor percepción de arbitrariedad.

4. Formación requerida para identificadores de talento

Los identificadores de talento, tanto de Recursos Humanos como de la línea, sí requieren formación específica para desarrollar esta tarea. La identificación de talento global es más compleja que una evaluación ordinaria de desempeño, porque implica proyectar capacidad futura, reconocer potencial en diferentes culturas y valorar competencias técnicas que pueden ser muy especializadas.

En el caso de Kyndryl, esta necesidad es más evidente por la naturaleza tecnológica del negocio. El contacto interno señala que ciertas posiciones requieren conocimientos muy específicos y que la evaluación real de experiencia profesional en cambios tecnológicos puede generar confusión cuando el reclutador o evaluador no domina el tema. Esto no significa que Recursos Humanos deba convertirse en especialista técnico profundo, pero sí que debe contar con criterios suficientes para distinguir entre tecnologías, niveles de seniority, certificaciones, experiencia real de implementación y exposición a clientes críticos.

Para los líderes de línea, la formación también es necesaria. En posiciones de liderazgo, los responsables de identificar talento deben comprender que los líderes no solo gestionan personas de su propio país, sino equipos multiculturales, remotos y distribuidos. Por ello, la identificación del potencial no debe limitarse a observar

rendimiento local, sino también capacidad de influencia transversal, colaboración internacional, comunicación virtual, sensibilidad cultural y adaptación a estructuras matriciales.

Se proponen los siguientes contenidos de formación:

- Criterios corporativos de desempeño y potencial. Alinear a RH y líderes sobre qué significa desempeño alto, potencial alto, puesto crítico y talento clave dentro de Kyndryl.
- Entrevista y conversación de talento basada en evidencia. Entrenar a los identificadores para sustentar sus evaluaciones con resultados, comportamientos observables, aprendizajes, certificaciones, contribuciones técnicas y retroalimentación de clientes internos o externos.
- Conocimiento básico de familias tecnológicas. Capacitar a RH en las principales áreas técnicas de la empresa: infraestructura, cloud, ciberseguridad, operaciones, automatización, soporte, arquitectura y gestión de servicios.
- Sesgos en la identificación de talento global. Trabajar riesgos como homofilia, sesgo de cercanía, sesgo de idioma, sobrevaloración de exposición internacional, estereotipos culturales y confusión entre estilo de comunicación y potencial real.
- Evaluación de potencial técnico y gerencial. Diferenciar rutas de carrera para especialistas y líderes de personas, evitando promover únicamente bajo una lógica vertical tradicional.

- Gestión intercultural y liderazgo remoto. Preparar a los identificadores para reconocer potencial en colaboradores que trabajan con equipos de otros países, zonas horarias, clientes multiculturales y estructuras matriciales.
- Retroalimentación y planes de desarrollo. Enseñar a comunicar decisiones de talento de forma clara, ética y orientada al crecimiento, especialmente cuando una persona no es incluida en un pool de talento o requiere cerrar brechas específicas.

Conclusiones

El análisis permite concluir que Kyndryl cuenta con una estrategia estandarizada de identificación del talento global. Esta estrategia responde a la lógica de una multinacional tecnológica que necesita procesos comunes, comparables y alineados con objetivos corporativos. La centralización de prácticas de Talento Humano y el uso de criterios globales aportan consistencia, eficiencia y control en una operación distribuida internacionalmente.

No obstante, la estandarización no elimina la necesidad de ajustes. La principal alerta es que un proceso demasiado preestablecido puede dejar fuera talento interno con capacidad para asumir movimientos laterales, verticales o asignaciones regionales. Esta situación puede darse especialmente en países o equipos con menor visibilidad frente a los centros de decisión, o en perfiles técnicos cuyo potencial no se expresa mediante comportamientos tradicionales de liderazgo.

Por ello, las mejoras recomendadas se enfocan en fortalecer la evidencia local, diferenciar carreras técnicas y gerenciales, reducir sesgos de visibilidad, conectar

desempeño y potencial con movilidad interna, y formar a Recursos Humanos y líderes de línea en criterios técnicos, interculturales y conductuales. De esta manera, Kyndryl puede mantener las ventajas de su modelo estandarizado sin perder sensibilidad frente a las particularidades culturales, operativas y técnicas de cada país.

Entrega Semanal 6: Estrategias de movilidad internacional

Este informe da continuidad al relevamiento realizado sobre Kyndryl del Ecuador S.A.S. en las entregas semanales previas. Mientras la Entrega Semanal 4 abordó la estrategia de selección internacional —de tipo geocéntrico y administrada por un centro de competencias regional con sede en Costa Rica— y la Entrega Semanal 5 analizó el proceso de identificación del talento global, esta entrega se enfoca en las herramientas de movilidad internacional que la firma utiliza para desplegar a ese talento, evaluando su pertinencia frente a la estrategia de negocio y a los mercados laborales donde Kyndryl opera.

La movilidad internacional constituye el eslabón que conecta la selección y la identificación de talento con la ejecución efectiva de la estrategia corporativa: de nada sirve identificar candidatos idóneos si la organización no cuenta con el repertorio de mecanismos adecuado para desplegarlos allí donde se necesitan, en el momento oportuno y a un costo razonable. Dowling, Festing y Engle (2023) sostienen que las empresas multinacionales maduras tienden a abandonar la lógica binaria de "expatriar o no expatriar" y a construir, en su lugar, un portafolio de opciones de movilidad que se ajusta según la duración de la necesidad, el grado de involucramiento familiar aceptado, el costo relativo de cada esquema y la disponibilidad de talento local o regional. Este marco resulta especialmente pertinente para Kyndryl, una empresa de servicios tecnológicos cuya operación regional —articulada desde el centro de competencias de Costa Rica hacia Ecuador, Perú, México y otras filiales latinoamericanas— exige flexibilidad para

responder tanto a proyectos de implementación puntual como a necesidades sostenidas de liderazgo técnico. A continuación se analiza el portafolio de movilidad actualmente en uso, se identifican sus brechas y se proponen herramientas adicionales alineadas con el plan de crecimiento de la compañía.

1. Herramientas de movilidad existentes en la organización

De acuerdo con la literatura sobre movilidad internacional, las organizaciones no se limitan a un único esquema de despliegue de talento, sino que combinan formas tradicionales de expatriación con "formas alternativas de asignación internacional" — asignaciones de corto plazo, viajeros de negocios frecuentes, asignaciones de tipo commuter y asignaciones virtuales— cuya elección depende del costo, la urgencia de la necesidad, la duración del requerimiento y el grado de involucramiento familiar aceptable para el candidato. A partir de la información proporcionada por el contacto interno de Kyndryl Ecuador en encuentros anteriores, y de la naturaleza de la operación de servicios tecnológicos de la firma, pueden identificarse cuatro herramientas de movilidad actualmente en uso, que se resumen en la siguiente matriz.

Herramienta de movilidad	Uso actual en Kyndryl	Perfil típico / duración	Base en la literatura
Expatriación tradicional (largo plazo)	Cobertura de posiciones de liderazgo y de especialización técnica crítica que no puede cubrirse localmente; vehículo principal de desarrollo de liderazgo global.	12–36 meses; directivos y especialistas senior.	Dowling, Festing y Engle (2023); Black et al. (1992).
Asignaciones de corto plazo	Transferencia puntual de conocimiento técnico entre operaciones país (Ecuador, Perú, México) sin relocalización familiar.	Semanas a 12 meses; especialistas técnicos.	Meyskens et al. (2009); Dowling et al. (2023).
Viajeros de negocios internacionales (IBT)	Visitas frecuentes y de corta duración para atención de cuentas regionales, auditorías técnicas y coordinación con el centro de competencias de Costa Rica.	Días a pocas semanas; roles comerciales y de cuenta.	Meyskens et al. (2009).
Asignaciones virtuales / equipos remotos	Colaboradores que lideran o integran equipos multiculturales distribuidos sin relocalización física, propio del modelo de entrega de servicios tecnológicos.	Permanente; perfiles técnicos y de gestión de servicio.	Welch, Worm y Fenwick (2003); Dowling et al. (2023).

La expatriación tradicional es, según lo señalado por el propio contacto interno en la Entrega Semanal 4, la herramienta considerada más poderosa para el desarrollo de liderazgo global, y se reserva para posiciones directivas o de especialización crítica cubiertas a través de la red de comités ejecutivos país. Esta forma de movilidad implica la relocalización completa del colaborador y, en muchos casos, de su núcleo familiar, por lo que conlleva costos elevados de compensación internacional, vivienda, educación y beneficios, pero a cambio produce una inmersión profunda en la cultura corporativa global y una comprensión integral del negocio que difícilmente se logra con esquemas de menor duración. Las asignaciones de corto plazo, en cambio, responden a una necesidad

más operativa: la transferencia puntual de conocimiento técnico entre las operaciones de Ecuador, Perú, México y otras filiales de la región, identificada ya como el uso más frecuente de movilidad de corta duración. Este esquema evita la relocalización familiar y suele apoyarse en compensaciones diferenciales (per diem, vivienda temporal) antes que en paquetes expatriados completos, lo que reduce sensiblemente el costo por colaborador desplazado.

A ello se suman los viajes de negocio frecuentes de perfiles comerciales y de cuenta —los llamados international business travelers—, que en Kyndryl cumplen funciones de atención de cuentas regionales, auditorías técnicas de cumplimiento y coordinación directa con el centro de competencias de Costa Rica, sin que medie una asignación formal ni un cambio de país de residencia fiscal. Finalmente, un cuarto esquema, que sin ser una "asignación" en el sentido clásico de la literatura cumple una función de movilidad equivalente, es la integración de colaboradores en equipos remotos y distribuidos multinacionalmente, señalada en la Entrega Semanal 5 como una competencia central que Kyndryl exige a sus líderes de línea. Welch, Worm y Fenwick (2003) advierten que estas asignaciones virtuales, aunque no implican desplazamiento físico, exigen a quien las lidera capacidades interculturales, de comunicación asincrónica y de gestión de la distancia comparables a las de una expatriación tradicional, por lo que deben ser reconocidas como una herramienta de movilidad de pleno derecho y no como una mera consecuencia del trabajo remoto.

En conjunto, este portafolio de cuatro herramientas revela que Kyndryl no depende de un único mecanismo de despliegue internacional, sino que combina, de manera implícita más que planificada, distintas modalidades según la urgencia, el nivel jerárquico y la naturaleza técnica o comercial del rol. Esta combinación es coherente con lo observado por Meyskens et al. (2009), quienes señalan que las empresas de servicios intensivos en conocimiento tienden a recurrir con mayor frecuencia a formas alternativas de asignación —precisamente por la naturaleza modular y proyectizada de su trabajo— que a la expatriación tradicional, reservada para un número más acotado de posiciones estratégicas.

2. Oportunidades de mejora o ajuste

Sí existen oportunidades concretas de mejora en los esquemas relevados, que en su mayoría replican las brechas ya identificadas en la selección y en la identificación de talento.

- **Falta de criterios diferenciados de elegibilidad:** al igual que en el proceso de selección, las asignaciones de corto y largo plazo no incorporan de manera explícita los factores de éxito de Black, Gregersen y Mendenhall (1992) —habilidades relacionales, dominio de idiomas, motivación internacional y situación familiar—, lo que eleva el riesgo de fracaso de la asignación o de rotación temprana del expatriado.
- **Ausencia de una política formal para las asignaciones virtuales:** al no relocalizarse al colaborador, estas movilidades suelen quedar fuera de las políticas de compensación y beneficios internacionales, aun cuando exigen competencias

interculturales y de liderazgo remoto equivalentes a las de una asignación física, tal como se señaló en la Entrega Semanal 5.

- **Desconexión entre movilidad e identificación de talento:** el mapa de talento propuesto en la Entrega Semanal 5 no está hoy vinculado a la asignación de oportunidades de movilidad, por lo que colaboradores con alto potencial pero baja visibilidad regional pueden no ser considerados para asignaciones de corto o largo plazo.
- **Sobrecarga de la expatriación tradicional:** al concentrarse el desarrollo de liderazgo casi exclusivamente en la expatriación larga, se incurre en mayores costos y tiempos de despliegue que podrían resolverse, en varios casos, con esquemas más ágiles y de menor costo relativo.
- **Falta de seguimiento estructurado:** no se releva un protocolo de acompañamiento post-asignación —ya sugerido en la Entrega Semanal 4 para la selección— que sea aplicable también a las asignaciones de corto plazo y a los viajeros de negocios frecuentes, cuyo desgaste (fatiga por viaje, conciliación familiar) suele subestimarse frente al de la expatriación tradicional.
- **Ausencia de criterios explícitos de costo-beneficio entre esquemas:** no se identifica un procedimiento que compare, ante una misma necesidad de negocio, el costo y el tiempo de despliegue de una expatriación tradicional frente a una asignación de corto plazo, un esquema commuter o una asignación virtual, por lo que la elección del

mecanismo parece depender más de la costumbre organizacional que de un análisis explícito de alternativas.

- **Riesgo de repatriación no gestionado:** no se releva información sobre un proceso formal de repatriación para quienes completan una expatriación tradicional o una asignación de corto plazo, lo que en la literatura se asocia a mayor rotación voluntaria del talento repatriado y a la pérdida del conocimiento adquirido durante la asignación.

Estas brechas no son exclusivas de Kyndryl del Ecuador S.A.S.: la literatura describe consistentemente que las empresas multinacionales que centralizan sus procesos de talento en centros de competencia regionales —como el de Costa Rica— tienden a priorizar la eficiencia y la estandarización de la gestión administrativa de la movilidad (visas, compensación, logística) por sobre el diseño de criterios diferenciados de elegibilidad y acompañamiento. Sin embargo, precisamente por operar en un sector de alta rotación de talento técnico y de fuerte demanda de especialistas en la región, esta brecha representa para Kyndryl un riesgo mayor que para empresas de otros sectores menos dependientes de conocimiento especializado y transferible.

3. Nuevas herramientas de movilidad a incorporar

Considerando la estrategia de negocio de Kyndryl —crecimiento de doble dígito anual proyectado para los próximos cinco años, operación regional integrada por el centro de competencias de Costa Rica y una fuerte dependencia de conocimiento técnico especializado— y las condiciones de los mercados laborales de Ecuador, Perú y México, se proponen tres herramientas adicionales.

- **Asignaciones tipo commuter para roles regionales:** dada la relativa cercanía geográfica y la existencia de rutas aéreas directas entre las principales plazas de operación en la región, un esquema commuter (viajes periódicos sin relocalización de la familia) permitiría cubrir necesidades de coordinación regional a menor costo que la expatriación tradicional, resultando especialmente adecuado para roles de arquitectura de soluciones o gestión de cuentas multi-país.
- **Programa de rotación técnica para alto potencial:** un esquema formal de rotaciones cortas y planificadas entre países de la región, dirigido a los perfiles identificados como alto potencial técnico en el proceso descrito en la Entrega Semanal 5, permitiría desarrollar liderazgo técnico y exposición internacional sin recurrir necesariamente a la expatriación larga, y daría a la vez mayor visibilidad a colaboradores de operaciones más pequeñas como la ecuatoriana.
- **Mercado interno de movilidad (talent marketplace) vinculado a asignaciones cortas y virtuales:** una plataforma interna que permita a los colaboradores postularse a oportunidades de movilidad de corto plazo o virtuales —y no solo ser nominados por sus líderes— reduciría el riesgo, ya señalado en la Entrega Semanal 5, de que la visibilidad ante los centros de decisión regionales determine quién accede a la movilidad internacional.
- **Protocolo formal de repatriación y gestión del retorno:** un proceso estandarizado que incluya, antes de finalizar cualquier expatriación tradicional o asignación de corto plazo, la definición de un rol de retorno, un plan de transferencia del conocimiento

adquirido y una entrevista de cierre, permitiría a Kyndryl capitalizar la inversión realizada en cada movilidad y reducir la rotación voluntaria del talento repatriado.

La incorporación de estas herramientas debería además responder a un análisis explícito de costo-beneficio por tipo de necesidad, de modo que la elección entre expatriación tradicional, asignación de corto plazo, esquema commuter, rotación técnica o asignación virtual no dependa de la costumbre organizacional sino de criterios objetivos: la duración esperada de la necesidad, el grado de involucramiento familiar del candidato, la disponibilidad de talento local calificado y el presupuesto disponible. Adoptar este enfoque de portafolio, en línea con lo propuesto por Dowling et al. (2023), permitiría a Kyndryl sostener el ritmo de crecimiento proyectado sin incurrir en los costos de una expatriación tradicional generalizada ni renunciar a la profundidad de desarrollo de liderazgo que esta herramienta aporta para las posiciones que realmente lo requieren.

Estas cuatro herramientas no reemplazan a la expatriación tradicional, que continúa siendo pertinente para el desarrollo de liderazgo global y para posiciones de alta especialización, sino que amplían el portafolio de movilidad de Kyndryl con opciones más ágiles y de menor costo, mejor adaptadas a una operación regional de servicios tecnológicos en expansión y a mercados laborales donde la disponibilidad de talento técnico especializado es limitada y altamente disputada entre empleadores.

Conclusiones

El relevamiento de las herramientas de movilidad existentes en Kyndryl del Ecuador S.A.S. muestra un portafolio compuesto por expatriación tradicional,

asignaciones de corto plazo, viajes de negocio frecuentes y una modalidad de facto de trabajo en equipos remotos distribuidos, coherente con la naturaleza de una empresa multinacional de servicios tecnológicos y con la estrategia geocéntrica de selección identificada en entregas previas.

Se identificaron oportunidades de mejora vinculadas, sobre todo, a la falta de criterios diferenciados de elegibilidad para las asignaciones, a la ausencia de políticas formales para la movilidad virtual, al desacoplamiento entre la identificación de talento y la asignación de oportunidades de movilidad, a la falta de un procedimiento explícito de comparación costo-beneficio entre esquemas y a la ausencia de un protocolo formal de repatriación. Estas brechas, leídas en conjunto, sugieren que la gestión de la movilidad en Kyndryl se apoya todavía más en la práctica administrativa consolidada por el centro de competencias que en un diseño estratégico e integrado del portafolio de movilidad.

Frente a la estrategia de crecimiento de doble dígito y a las condiciones de los mercados laborales regionales —caracterizados por una oferta limitada de talento técnico altamente especializado y por una fuerte competencia entre empleadores tecnológicos por ese mismo talento—, se propuso incorporar asignaciones commuter para roles regionales, un programa de rotación técnica para alto potencial, un mercado interno de movilidad y un protocolo formal de repatriación, herramientas que complementarían —sin reemplazar— la expatriación tradicional y permitirían a la firma responder con mayor agilidad y menor costo relativo a sus necesidades de despliegue internacional de talento. Habiendo relevado la totalidad de las herramientas de movilidad existentes en la firma,

nos centraremos, en detalle, en los próximos encuentros en la expatriación tradicional, pues es la herramienta más poderosa de desarrollo del liderazgo global.

Entrega Semanal 7: Gestión de asignaciones internacionales

Objetivo y alcance del trabajo

Este informe da continuidad al relevamiento realizado sobre Kyndryl del Ecuador S.A.S. en las entregas semanales previas. Mientras la Entrega Semanal 6 relevó el portafolio de herramientas de movilidad internacional de la firma, expatriación tradicional, asignaciones de corto plazo, viajeros de negocios frecuentes y equipos remotos distribuidos, y adelantó que las siguientes entregas profundizarían en la expatriación tradicional por tratarse de la herramienta más poderosa de desarrollo del liderazgo global, esta entrega se concentra en la gestión propiamente dicha de la asignación internacional: los objetivos organizacionales que la justifican, el acompañamiento que Kyndryl ofrece antes y durante el despliegue, la responsabilidad compartida entre trasladados y colaboradores locales en el proceso de ajuste, y el conocimiento que este equipo tiene sobre los intereses de movilidad del talento identificado en la firma.

1. Objetivos organizacionales para la expatriación

La literatura clásica sobre transferencias internacionales, iniciada por Edström y Galbraith (1977), identifica tres objetivos organizacionales que justifican el envío de un colaborador al extranjero: el llenado de posiciones (position filling), cuando no existe talento local calificado disponible; el desarrollo de directivos (management development), cuando la asignación busca formar al colaborador a través de la exposición internacional; y el desarrollo organizacional (organization development), cuando el propósito central es transferir conocimiento, normas y prácticas corporativas entre

unidades, funcionando como mecanismo de coordinación y control. Harzing (2001) refina esta última categoría al describir tres roles de control que cumple el expatriado según el tipo de asignación: el "oso" (bear), que impone control jerárquico directo mediante su sola presencia; la "abeja" (bumble-bee), que poliniza la organización difundiendo normas y prácticas corporativas a través de contactos informales de corta duración; y la "araña" (spider), que teje y sostiene redes informales de coordinación entre filiales.

Esta tipología permite asociar cada objetivo con la experiencia relevada en Kyndryl del Ecuador S.A.S. en entregas anteriores. La expatriación tradicional, identificada en la Entrega Semanal 6 como "la herramienta considerada más poderosa para el desarrollo de liderazgo global" y reservada para posiciones directivas o de especialización crítica cubiertas a través de la red de comités ejecutivos país, responde simultáneamente a los objetivos de llenado de posiciones dado que se activa cuando la posición no puede cubrirse localmente y de desarrollo de directivos, en la medida en que produce, según lo señalado por el contacto interno, "una inmersión profunda en la cultura corporativa global" (contacto interno de Kyndryl Ecuador, comunicación personal, agosto de 2026). En términos de Harzing (2001), el expatriado de largo plazo en Kyndryl opera con un componente de "oso", al representar la autoridad y los estándares corporativos en la filial receptora, y de "araña", al tejer relaciones de coordinación sostenidas con el centro de competencias de Costa Rica y con otras operaciones país.

Las asignaciones de corto plazo, en cambio, responden de manera más directa al objetivo de desarrollo organizacional. Su propósito relevado en la Entrega Semanal 6 la

“transferencia puntual de conocimiento técnico entre las operaciones de Ecuador, Perú, México y otras filiales de la región” coincide con el rol de “abeja” descrito por Harzing (2001): el colaborador transferido no busca controlar la filial receptora ni desarrollarse como líder global, sino polinizar prácticas técnicas y estándares de servicio entre equipos, regresando después a su país de origen. Esta lógica es coherente con lo observado por Meyskens et al. (2009) respecto de las empresas de servicios intensivos en conocimiento, que privilegian formas alternativas de asignación precisamente para transferir capacidades sin incurrir en los costos y tiempos de una relocalización completa.

De lo anterior se desprende que las asignaciones de corto y largo plazo en Kyndryl no cubren los mismos objetivos organizacionales, y esta diferencia no es incidental sino funcional al portafolio de movilidad descrito en la Entrega Semanal 6. Mientras la expatriación tradicional concentra el desarrollo de liderazgo y el llenado de posiciones críticas que no pueden resolverse localmente, las asignaciones de corto plazo cumplen una función de coordinación y transferencia de conocimiento que no requiere ni justifica el costo de una relocalización de largo aliento. Reconocer esta diferenciación tiene una implicación práctica directa para la gestión de la asignación: si ambos esquemas persiguieran objetivos idénticos, la elección entre uno y otro dependería únicamente del costo; al perseguir objetivos distintos, la elección debería depender, ante todo, de qué necesita la organización en cada caso una persona que desarrolle liderazgo y ocupe una posición, o una persona que transfiera conocimiento puntual y solo en segundo término del presupuesto disponible.

2. Instancias de acompañamiento organizacional: oportunidades de mejora

Kyndryl cuenta con infraestructura administrativa formal para gestionar la asignación internacional. Una búsqueda en fuentes oficiales de la compañía identificó la posición de International Assignee / Payroll Specialist, cuya responsabilidad consiste en administrar la nómina de los colaboradores en asignación internacional y asegurar el cumplimiento tributario correspondiente, trabajando en colaboración directa con el equipo de Global Mobility de la corporación (Kyndryl, 2026). La existencia de este rol confirma, desde una fuente pública distinta al contacto interno, que Kyndryl dispone de una función especializada de movilidad global responsable de los aspectos administrativos y de cumplimiento de la asignación nómina, tributación e integración con proveedores externos, lo cual constituye una instancia de acompañamiento relevante tanto antes del despliegue, en la etapa de estructuración de la compensación, como durante la asignación, en la administración continua del pago y las obligaciones fiscales.

Sin embargo, la evidencia relevada hasta ahora tanto en fuentes públicas como en la información proporcionada por el contacto interno en entregas previas se concentra en el componente administrativo y de cumplimiento de la asignación, sin que se identifiquen instancias formales de preparación intercultural ni de acompañamiento relacional. Black, Mendenhall y Oddou (1991) sostienen que el ajuste exitoso de un expatriado depende de factores individuales autoeficacia, habilidades relacionales y de percepción que pueden desarrollarse mediante capacitación intercultural previa a la partida, y de factores organizacionales que incluyen el apoyo social disponible en el país de destino. La

ausencia relevada de un protocolo de acompañamiento post-asignación, ya señalada en la Entrega Semanal 6, sugiere que esta misma brecha podría extenderse hacia atrás en el ciclo de la asignación: si no existe seguimiento estructurado al finalizar, es razonable inferir que tampoco existe una instancia sistemática de preparación intercultural ni de acompañamiento activo durante el despliegue, más allá de la gestión de nómina y cumplimiento.

Esta oportunidad de mejora se vuelve más relevante a la luz de la encuesta 2025 Global Assignment Policies and Practices de KPMG, según la cual más del ochenta por ciento de las multinacionales continúa utilizando asignaciones internacionales como parte de su estrategia de talento, al tiempo que estas se diversifican cada vez más entre esquemas de corto plazo, commuter y transferencias localizadas (INS Global Consulting, 2025). Esta diversificación creciente que coincide con el portafolio de cuatro herramientas relevado para Kyndryl en la Entrega Semanal 6 implica que un único protocolo de acompañamiento, diseñado pensando en la expatriación tradicional, resultaría insuficiente para las asignaciones de corto plazo o los viajeros de negocios frecuentes, cuyo desgaste particular ya había sido señalado como subestimado.

Con base en ello, se identifican las siguientes oportunidades de mejora en el acompañamiento organizacional: incorporar una capacitación intercultural previa a la partida, diferenciada según el tipo de asignación, que aborde estilos de comunicación, distancia jerárquica y expectativas de desempeño del país anfitrión, complementando la gestión administrativa que hoy provee el equipo de Global Mobility; asignar un mentor o

sponsor en el país de destino para los expatriados de largo plazo, que facilite la integración relacional más allá de la resolución de trámites de nómina y compensación; establecer check-ins periódicos durante la asignación, no limitados a la administración de la compensación, que permitan detectar señales tempranas de dificultad de ajuste; y diferenciar el nivel de acompañamiento según el esquema de movilidad, reconociendo que un viajero de negocios frecuente o un asignado de corto plazo requiere un apoyo distinto —más ligero pero igualmente intencional— al de un expatriado tradicional relocalizado con su núcleo familiar.

3. Responsabilidad de trasladados y locales en el proceso de ajuste

Black, Mendenhall y Oddou (1991) describen el ajuste del expatriado como un proceso con tres facetas distintas: el ajuste al trabajo, el ajuste a la interacción con anfitriones y el ajuste general al entorno cultural. Si bien la literatura sobre movilidad internacional se ha concentrado históricamente en la responsabilidad del expatriado en este proceso, Toh y DeNisi (2005) argumentan que los colaboradores locales del país anfitrión —host country nationals— cumplen un rol igualmente decisivo, al ser la principal fuente de información, apoyo social y retroalimentación con la que cuenta el trasladado para interpretar correctamente su nuevo entorno. Según estos autores, el fracaso de una asignación rara vez se explica únicamente por limitaciones del expatriado, sino con frecuencia por una responsabilidad insuficientemente asumida por los equipos locales, que tienden a subestimar su propio papel en el proceso de recepción e integración.

En el caso de Kyndryl, la información relevada en entregas previas sugiere que ni los trasladados ni los locales son plenamente conscientes de esta responsabilidad compartida. Por un lado, la gestión centralizada de los procesos de talento y movilidad desde el centro de competencias de Costa Rica —descrita en la Entrega Semanal 4 para la selección y en la Entrega Semanal 5 para la identificación de talento— concentra la administración de la asignación en una estructura corporativa distante, lo que puede llevar al trasladado a asumir que todo el proceso de ajuste está gestionado por la organización y no requiere una responsabilidad activa de su parte más allá de cumplir los trámites formales. Por otro lado, no se relevó en ninguna entrega previa la existencia de un rol formal asignado a los colaboradores locales de Ecuador, Perú o México para recibir, orientar o mentorizar a quienes llegan en una asignación de corto o largo plazo desde otra operación país, lo que es consistente con la advertencia de Toh y DeNisi (2005) sobre el riesgo de que los equipos anfitriones no perciban esta tarea como parte de su responsabilidad.

Un ejemplo ilustrativo de esta brecha puede construirse a partir de las asignaciones de corto plazo para transferencia de conocimiento técnico entre Ecuador, Perú y México, relevadas en la Entrega Semanal 6. En ausencia de un protocolo formal de recepción, un especialista técnico que llega a Ecuador por algunas semanas para transferir conocimiento probablemente interactúa principalmente con su contraparte de proyecto, sin que exista una instancia explícita en la que el equipo local asuma la responsabilidad de facilitar su ajuste general —por ejemplo, orientándolo sobre

dinámicas de cliente, horarios de trabajo locales o normas de comunicación del equipo—, mientras que el propio trasladado, al tratarse de una asignación corta y orientada a un entregable técnico puntual, puede no percibir el ajuste sociocultural como una prioridad ni como parte de su propia responsabilidad, concentrándose únicamente en el componente de trabajo.

Como alternativas de mejora, se propone: primero, formalizar un rol de "compañero de bienvenida" (welcome partner) entre los colaboradores locales, asignado explícitamente para cada asignación entrante, de modo que la responsabilidad de facilitar la interacción no dependa de la iniciativa espontánea de un compañero de proyecto; segundo, incluir en el briefing previo a la partida —recomendado en la sección anterior— una conversación explícita sobre la responsabilidad compartida del ajuste, de manera que el trasladado comprenda que su integración depende tanto del apoyo organizacional como de su propia disposición a interactuar; y tercero, replicar esta misma conversación con el equipo local antes de recibir a un colaborador en asignación, de forma que la recepción no se limite a los aspectos logísticos del proyecto sino que incorpore explícitamente la orientación cultural y relacional. Esta última propuesta puede integrarse naturalmente al protocolo formal de repatriación y gestión del retorno propuesto en la Entrega Semanal 6, extendiéndolo hacia el inicio de la asignación y no solo hacia su cierre.

4. Intereses en asignaciones internacionales del talento identificado

La información disponible a través del contacto interno de Kyndryl Ecuador en las entregas previas ha permitido caracterizar con razonable detalle los procesos

corporativos de selección, identificación de talento y movilidad internacional, pero no incluye evidencia de que exista un mecanismo sistemático para relevar el interés individual de los colaboradores identificados como talento en participar de asignaciones en el extranjero. En ese sentido, este equipo no cuenta hoy con información consolidada sobre dichos intereses, más allá de la expectativa general —consistente con la literatura y con lo observado en la Entrega Semanal 5— de que la disposición a la movilidad suele variar según la etapa de carrera, la situación familiar y el grado de exposición previa a equipos internacionales de cada colaborador.

Esta ausencia constituye, en sí misma, una oportunidad de mejora que conecta directamente con dos hallazgos de entregas anteriores. Por un lado, la Entrega Semanal 5 identificó que el proceso de identificación de talento en Kyndryl es predominantemente estandarizado y centrado en desempeño y potencial, sin que se releve una dimensión explícita de interés o disposición personal hacia la movilidad internacional; por otro, la Entrega Semanal 6 propuso la creación de un mercado interno de movilidad (talent marketplace) que permitiera a los colaboradores postularse a oportunidades de movilidad de corto plazo o virtuales, en lugar de depender exclusivamente de la nominación de sus líderes. Ambas propuestas convergen en la misma recomendación: incorporar de manera explícita, dentro de las conversaciones anuales de talento que ya existen en Kyndryl, una pregunta estructurada sobre el interés de movilidad internacional del colaborador, sus preferencias de destino o modalidad, y las restricciones relevantes de su situación personal y familiar —en línea con la variable de “situación familiar” identificada por

Black, Gregersen y Mendenhall (1992) como uno de los factores críticos de éxito de la asignación.

Capturar esta información de manera sistemática permitiría a Kyndryl conectar el mapa de talento propuesto en la Entrega Semanal 5 con el portafolio de herramientas de movilidad relevado en la Entrega Semanal 6, de modo que la asignación de oportunidades internacionales no dependa únicamente de la visibilidad del colaborador ante los centros de decisión regionales —riesgo ya señalado en entregas previas—, sino también de un conocimiento explícito y actualizado de quiénes, dentro del talento identificado, tienen efectivamente interés y disponibilidad para asumir una asignación en el extranjero.

Conclusiones

El análisis de la gestión de asignaciones internacionales en Kyndryl del Ecuador S.A.S. muestra que la expatriación tradicional y las asignaciones de corto plazo, lejos de ser esquemas intercambiables, responden a objetivos organizacionales diferenciados: la primera concentra el llenado de posiciones críticas y el desarrollo de liderazgo global, mientras que la segunda cumple una función de coordinación y transferencia de conocimiento técnico entre operaciones país. Esta distinción, sustentada en el marco clásico de Edström y Galbraith (1977) y en la tipología de Harzing (2001), debería orientar explícitamente la elección del esquema de movilidad ante cada necesidad de negocio.

En cuanto al acompañamiento organizacional, se identificó que Kyndryl cuenta con una función especializada de Global Mobility responsable de la administración de

nómina y cumplimiento tributario de las asignaciones, pero no se releva evidencia de instancias formales de preparación intercultural, mentoría en destino o seguimiento relacional durante el despliegue, brecha que se vuelve más apremiante frente a la creciente diversificación de esquemas de movilidad documentada por la encuesta GAPP 2025 de KPMG. De manera similar, ni los trasladados ni los equipos locales parecen asumir explícitamente su responsabilidad compartida en el proceso de ajuste, lo que sugiere la necesidad de formalizar roles de acompañamiento local y de incorporar esta responsabilidad compartida en el briefing previo a cada asignación.

Finalmente, este equipo no cuenta con información consolidada sobre los intereses de movilidad internacional del talento identificado en Kyndryl, lo que representa una oportunidad de mejora directamente vinculada a las propuestas de mapa de talento y mercado interno de movilidad planteadas en entregas anteriores. Incorporar esta dimensión a las conversaciones de talento existentes permitiría cerrar el círculo entre identificación, interés y despliegue efectivo del talento, fortaleciendo la coherencia del sistema de movilidad internacional de la firma.

Entrega Semanal 8: Repatriación

La repatriación constituye la etapa final de una asignación internacional y resulta determinante para que la organización capture el valor generado durante la experiencia en el exterior. En Kyndryl, la gestión del retorno se enmarca en la función corporativa de Global Mobility y en la política general de asignaciones internacionales. La información proporcionada por un contacto interno de Kyndryl Ecuador, complementada con fuentes corporativas y literatura especializada, permite analizar el alcance actual del proceso, la preparación de los líderes que reciben a los repatriados y las oportunidades de fortalecimiento.

Marco de referencia

La literatura sobre movilidad internacional identifica la repatriación como una fase crítica del ciclo de expatriación. Black, Gregersen y Mendenhall (1992) señalan que el retorno puede exigir un proceso de reajuste comparable al de la salida, debido a cambios en las responsabilidades, expectativas de carrera, relaciones profesionales y dinámica familiar. Stroh (1995) vincula la intención de salida del repatriado con la percepción de apoyo organizacional y con la claridad de las oportunidades profesionales posteriores al retorno. De forma complementaria, Lazarova y Cerdin (2007) destacan que la gestión de carrera y el contexto organizacional influyen directamente en la retención del talento repatriado.

1. Política de repatriación y ámbitos de aplicación

La repatriación en Kyndryl se gestiona dentro del marco corporativo de Global Mobility y de la política de asignaciones internacionales, más que como una política

autónoma e independiente. La función de Global Mobility administra aspectos relacionados con gobierno, aprobaciones, inmigración, coordinación tributaria, reubicación y servicios asociados a la movilidad internacional (Kyndryl, s. f.-c). Asimismo, la gestión de nómina y compensación de los asignados internacionales se articula con proveedores especializados y con lineamientos corporativos (Kyndryl, s. f.-f).

De acuerdo con el contacto interno de Kyndryl Ecuador, el retorno del colaborador se integra al cierre de la asignación y a la estructura corporativa de talento, con una gestión particularmente visible en los componentes administrativos y económicos. En los ámbitos de carrera, mentoring, formación y acompañamiento familiar, Kyndryl dispone de programas corporativos generales que pueden apoyar al repatriado, aunque no están diseñados exclusivamente para esta etapa del ciclo (contacto interno de Kyndryl Ecuador, comunicación personal, septiembre de 2026).

1.1 Ámbitos de operación

Ámbito	Práctica identificada	Lectura del proceso
Económico	La política de asignaciones internacionales contempla compensación, beneficios, nómina del asignado y coordinación tributaria mediante Global Mobility y proveedores especializados.	Es el ámbito con mayor nivel de formalización dentro del cierre de la asignación.
Carrera	Kyndryl cuenta con procesos corporativos de desempeño, revisión de talento y planificación de habilidades que permiten reubicar al colaborador dentro de la organización.	La oportunidad principal consiste en vincular de forma más explícita el retorno con la planificación de carrera y sucesión.
Mentoring	La organización dispone de programas globales de mentoría en los que los colaboradores pueden vincularse con mentores de acuerdo con sus intereses y trayectoria.	El programa existente puede utilizarse de forma dirigida durante la repatriación.
Formación	Kyndryl dispone de una amplia plataforma de aprendizaje y certificaciones, además de programas de desarrollo de liderazgo.	La infraestructura formativa permite incorporar contenidos específicos sobre reintegración y choque cultural inverso.
Acompañamiento familiar	Los beneficios corporativos consideran al colaborador y su familia dentro del ecosistema de apoyo de la compañía.	El retorno puede fortalecerse con orientación específica sobre vivienda, escolarización y reinserción laboral del cónyuge cuando corresponda.

En conjunto, el proceso presenta una base corporativa sólida para la gestión administrativa del retorno y dispone de herramientas generales de talento que pueden ser utilizadas durante la reintegración. El principal espacio de mejora se encuentra en la articulación de estas herramientas como un proceso integrado de repatriación, especialmente en materia de carrera, transferencia de conocimiento y acompañamiento de la familia.

2. Preparación de los jefes que reciben a los repatriados

La preparación de los jefes receptores se apoya actualmente en los programas generales de liderazgo y gestión de personas de Kyndryl. La compañía promueve el desarrollo de liderazgo mediante programas, mentoría y formación continua, lo cual proporciona una base relevante para la gestión de colaboradores que regresan de una asignación internacional (Kyndryl, s. f.-j). Sin embargo, el proceso de repatriación plantea desafíos específicos que justifican una preparación adicional.

El jefe receptor desempeña un papel central en la reintegración porque define responsabilidades, nivel de autonomía, visibilidad y posibilidades de aplicar el conocimiento adquirido en el exterior. Kraimer et al. (2012) muestran que la subutilización de la experiencia internacional y la pérdida percibida de estatus pueden generar tensión de identidad e incrementar el riesgo de rotación. Por ello, la gestión del repatriado requiere que el líder comprenda tanto la dimensión profesional del retorno como el posible choque cultural inverso.

La preparación de los líderes puede reforzarse mediante un módulo específico de corta duración integrado a los programas existentes de liderazgo, centrado en la valoración de competencias adquiridas, gestión de expectativas de carrera, reintegración al equipo, transferencia de conocimiento y seguimiento durante los primeros meses posteriores al retorno.

3. Mejoras sugeridas al proceso existente

3.1 Formalización del ciclo de repatriación

Se recomienda estructurar la repatriación en tres fases: pre-retorno, retorno y consolidación. La fase de pre-retorno debería iniciarse entre seis y doce meses antes del cierre de la asignación e incluir la definición del rol de regreso, conversaciones de carrera y planificación logística. La fase de retorno debería concentrarse en los primeros noventa días y contemplar la reintegración al equipo, el ajuste de compensación y la transferencia de conocimiento. Finalmente, la consolidación debería extenderse hasta doce meses para verificar adaptación, desarrollo y retención.

3.2 Carrera y aprovechamiento del conocimiento

La carrera representa el componente de mayor impacto estratégico. El rol de retorno debería acordarse antes de finalizar la asignación y vincularse con los procesos corporativos de talento y sucesión. Cuando no exista una posición equivalente en el país de origen, pueden evaluarse alternativas regionales o remotas que permitan conservar el conocimiento adquirido y mantener la trayectoria profesional del colaborador.

El retorno también debe incluir un mecanismo de transferencia de conocimiento. Presentaciones técnicas, sesiones de aprendizaje, mentorías y participación en futuros procesos de movilidad permitirían transformar la experiencia internacional en un activo organizacional y no únicamente individual.

3.3 Mentoría y acompañamiento familiar

El programa global de mentoría de Kyndryl puede utilizarse para asignar un sponsor durante la asignación y un mentor de retorno durante los primeros meses de

reintegración. Esta continuidad contribuye a mantener la visibilidad del colaborador y facilita la reconstrucción de su red profesional en el país de origen.

En el ámbito familiar, la preparación del retorno debería incluir orientación sobre vivienda, escolarización y adaptación del núcleo familiar. Cuando corresponda, el acompañamiento puede extenderse a la reinserción laboral del cónyuge mediante proveedores externos de movilidad. Black et al. (1992) subrayan que el ajuste familiar influye de manera directa en la efectividad de la asignación internacional y en la estabilidad posterior al retorno.

3.4 Preparación específica del jefe receptor

Se propone incorporar un módulo virtual de dos a tres horas, integrado a los programas de liderazgo existentes, con los siguientes contenidos:

- Ciclo de la asignación internacional y características del choque cultural inverso.
- Reconocimiento y aprovechamiento de las competencias desarrolladas en el exterior.
- Gestión de expectativas de rol, autonomía, carrera y estatus profesional.
- Conversaciones de reintegración y planificación de objetivos a 30, 60 y 90 días.
- Uso del repatriado como fuente de conocimiento y como apoyo para futuras asignaciones.

3.5 Gobierno y medición

La repatriación debería gestionarse mediante indicadores sencillos que permitan evaluar su efectividad. Entre ellos se proponen la retención del repatriado a doce y veinticuatro meses, el porcentaje de colaboradores reubicados en posiciones de nivel igual o superior, la satisfacción con el proceso de retorno y la utilización efectiva del

conocimiento adquirido. Estos indicadores permitirían evaluar el retorno de la inversión realizada en la asignación internacional y detectar tempranamente riesgos de desvinculación.

Conclusiones

Kyndryl cuenta con una estructura corporativa de Global Mobility y con una política de asignaciones internacionales que brindan el marco para gestionar el retorno de colaboradores. La dimensión administrativa y económica constituye el componente más estructurado, mientras que las herramientas generales de carrera, mentoring, formación y beneficios pueden integrarse de manera más explícita al proceso de repatriación.

La preparación de los jefes receptores representa una oportunidad relevante de fortalecimiento. Incorporar contenidos específicos sobre reintegración, choque cultural inverso, valoración de competencias internacionales y gestión de expectativas permitiría aprovechar mejor la experiencia adquirida por el colaborador y reducir riesgos de desmotivación o rotación.

La formalización de un ciclo de repatriación con fases definidas, rol de retorno, mentoría, transferencia de conocimiento, acompañamiento familiar e indicadores de seguimiento permitiría cerrar de manera coherente el ciclo de movilidad internacional. Para una empresa de servicios tecnológicos como Kyndryl, esta integración no solo protege la inversión realizada en la asignación, sino que también convierte la experiencia internacional en capacidad organizacional reutilizable.

Entrega Semanal 9: Equipos diversos

La gestión del talento global en Kyndryl vincula la selección y el desarrollo de personas con el funcionamiento de equipos que colaboran entre países. Los procesos de identificación de talento, movilidad internacional, acompañamiento y repatriación confluyen en la actividad cotidiana de estos equipos. La gestión de la diversidad requiere, por tanto, integrar los estándares corporativos con prácticas de coordinación, comunicación y liderazgo adecuadas para el trabajo internacional.

Ámbito de colaboración y alcance

La información facilitada por el contacto interno de Kyndryl Ecuador describe una organización multinacional con procesos de talento comunes, coordinación regional desde Costa Rica y colaboración habitual entre profesionales de distintos países mediante correo electrónico, mensajería y videoconferencias. En este entorno, las actividades tecnológicas y de gestión de servicios exigen intercambio de conocimiento y coordinación entre funciones y ubicaciones. El análisis se concentra en esas condiciones organizacionales, relevantes para los equipos que participan en operaciones y proyectos internacionales.

La estandarización de procesos aporta criterios compartidos de gestión, mientras que la interacción entre sedes incorpora diferencias de contexto nacional, funciones y formas de comunicación. La eficacia de un equipo diverso depende de cómo se articulan estas dimensiones en objetivos comunes, mecanismos claros de decisión y espacios de participación. El respeto a la diversidad forma parte de las políticas corporativas de Kyndryl y constituye un punto de partida para su aplicación en la operación diaria.

1. Diversidad cultural y coordinación del equipo

1.1 Marco de análisis

Adler (2002) clasifica los grupos según la composición cultural: homogéneo, con un integrante diferente (token), bicultural (dos culturas con peso comparable) o multicultural (tres o más culturas). Subraya que la diversidad eleva tanto el potencial del equipo como las pérdidas de proceso, y que el resultado depende de cómo se gestione. Earley y Mosakowski (2000) distinguen equipos homogéneos, moderadamente heterogéneos (divididos en subgrupos por una línea de falla, en el sentido de Lau y Murnighan, 1998) y altamente heterogéneos (sin subgrupos dominantes). Su hallazgo central es que los equipos moderadamente heterogéneos rinden peor, porque las coaliciones entorpecen la comunicación, mientras que los homogéneos rinden bien desde el inicio y los altamente heterogéneos lo hacen una vez que construyen una cultura híbrida propia. Ambos enfoques coinciden en que lo decisivo es la categorización: los integrantes se agrupan según los atributos que perciben como compartidos o distintos, no solo según los objetivos.

1.2 Dimensiones de coordinación en equipos diversos

Dimensión	Características organizacionales	Enfoque recomendado para la coordinación
Países y culturas	Kyndryl opera en diversos países; la gestión regional se articula con un centro de competencias en Costa Rica.	Acordar prácticas comunes de trabajo y considerar las condiciones de cada operación al aplicarlas.
Funciones	La prestación de servicios tecnológicos involucra perfiles técnicos, operativos y de gestión.	Definir objetivos compartidos y delimitar entregables y responsabilidades entre especialidades.
Organización territorial	La gestión del talento sigue lineamientos corporativos y los profesionales colaboran entre ubicaciones.	Documentar decisiones, precisar responsables y establecer mecanismos de consulta entre unidades.
Comunicación	La colaboración internacional se apoya en correo electrónico, chat y videoconferencias.	Utilizar acuerdos de comunicación, resúmenes de decisiones y terminología técnica comprensible.
Experiencia internacional	La movilidad y la interacción entre operaciones forman parte de la gestión internacional de personas.	Integrar transferencia de conocimiento, preparación de equipos receptores y aprendizaje compartido.

Las características de la operación permiten examinar la diversidad cultural desde dos enfoques complementarios:

- Desde el enfoque de Adler (2002), la colaboración entre profesionales ubicados en varios países reúne experiencias culturales diferentes. Para determinar la composición de un equipo concreto deben considerarse las nacionalidades de sus integrantes efectivos y el papel que desempeña cada uno; la presencia internacional de la empresa, por sí sola, no determina la percepción de similitud del equipo.
- Desde Earley y Mosakowski (2000), la interacción entre funciones, sedes y niveles organizacionales requiere construir prácticas compartidas de trabajo. Su modelo muestra la importancia de objetivos comunes y de una cultura de equipo que facilite

la cooperación más allá de las diferencias de origen. Esta perspectiva es útil para diseñar mecanismos de coordinación sin adjudicar agrupaciones o conflictos a los colaboradores.

En Kyndryl, la existencia de lineamientos globales y de una estructura regional de gestión del talento brinda una base organizativa común. En el nivel de equipos, resulta pertinente complementarla con acuerdos de comunicación, definición de responsabilidades y espacios de intercambio entre participantes de distintas ubicaciones. Estas medidas responden al carácter internacional de la operación y a la necesidad de integrar contribuciones especializadas.

2. Condiciones de éxito, barreras y acciones

2.1 Condiciones con las que cuenta el equipo

Factor	Condición organizacional	Sustento
Personas	Personal especializado en servicios tecnológicos; formación, aprendizaje y certificaciones corporativas; colaboración entre profesionales de distintas ubicaciones.	Kyndryl Holdings, Inc. (2025); información del contacto interno.
Tarea	Prestación de servicios y proyectos tecnológicos que requieren coordinación de capacidades técnicas y transferencia de conocimientos.	Servicios de Kyndryl; Stahl et al. (2010).
Contexto	Lineamientos globales de inclusión y diversidad, redes de colaboración, mentoría y herramientas de aprendizaje.	Kyndryl (s. f.-g; s. f.-h); HR Today (s. f.).

Kyndryl reúne condiciones corporativas favorables para el trabajo multicultural: especialización tecnológica, mecanismos globales de aprendizaje y una política de inclusión y colaboración. Su aprovechamiento en proyectos regionales depende de que los participantes compartan objetivos, conozcan cómo se adoptan las decisiones y dispongan de canales eficaces para coordinar tareas interdependientes.

2.2 Aspectos prioritarios de gestión

Los estudios sobre equipos multiculturales destacan dimensiones de coordinación que conviene atender de manera explícita. En Kyndryl, estas dimensiones pueden abordarse mediante herramientas compatibles con el modelo global de talento y con las prácticas de colaboración internacional descritas por el contacto interno:

- Comunicación e idiomas. En la coordinación entre países conviene utilizar lenguaje claro, confirmar acuerdos y facilitar que los términos técnicos sean entendidos de manera uniforme. Brett, Behfar y Kern (2006) destacan que los estilos comunicacionales diferentes requieren mecanismos explícitos de entendimiento.
- Jerarquía y decisiones. La presencia de procesos corporativos y responsabilidades locales requiere distinguir quién decide, quién participa y quién ejecuta. Una matriz de decisiones facilita esa coordinación sin modificar las facultades definidas por la organización.
- Coordinación local y regional. La gestión estandarizada desde centros de competencia demanda compartir información sobre necesidades de las operaciones locales. Los mecanismos de consulta y trazabilidad fortalecen la aplicación homogénea de criterios de talento sin desplazar las funciones corporativas.
- Colaboración remota. El trabajo mediante canales digitales requiere acuerdos sobre horarios, documentación de decisiones, seguimiento de tareas y oportunidades de interacción para sostener la continuidad de los proyectos internacionales.

- Movilidad y transferencia de conocimiento. Las asignaciones internacionales ofrecen oportunidades de aprendizaje para los equipos receptores. La preparación de la llegada y las sesiones de transferencia favorecen la utilización del conocimiento especializado adquirido durante la movilidad.
- Participación y aprendizaje. Las prácticas de retroalimentación y escucha contribuyen a que los integrantes planteen preguntas, compartan ideas y comuniquen problemas técnicos con oportunidad. Edmondson (1999) vincula estos comportamientos con el aprendizaje en los equipos.

2.3 Acciones propuestas y su justificación

Dimensión de gestión	Acción recomendada	Fundamento académico
Coordinación entre sedes	Acta de equipo (team charter) con propósito, objetivos, roles y pautas de comunicación comunes; colaboración entre funciones y unidades.	Earley y Mosakowski (2000): una cultura de equipo compartida favorece la colaboración multicultural.
Comunicación e idiomas	Resúmenes escritos de acuerdos, aclaración de términos técnicos, documentación accesible y tiempos de preparación para reuniones.	Brett et al. (2006): establecer prácticas claras de comunicación ayuda a coordinar equipos multiculturales.
Responsabilidades y decisiones	Matriz de decisiones que distinga quién propone, decide, es consultado y ejecuta; mecanismos de retroalimentación.	Brett et al. (2006): explicitar las normas de decisión facilita el trabajo entre estilos distintos.
Trabajo remoto	Ventanas de coordinación horaria, seguimiento asincrónico, reuniones de arranque y espacios periódicos de intercambio.	Earley y Mosakowski (2000): la coordinación sostenida contribuye a la construcción de prácticas compartidas.
Visibilidad del desempeño	Registro de resultados observables en procesos de revisión de talento y formación a líderes para diferenciar desempeño de potencial.	Da continuidad al proceso estandarizado de talento y a las mejoras presentadas en la Entrega 5.
Transferencia internacional	Preparación de llegada para asignados y espacios de transferencia de conocimiento en equipos receptores.	Maznevski y DiStefano (2000): el liderazgo global integra perspectivas y conocimientos de distintos contextos.
Participación y aprendizaje	Preguntas abiertas, intercambio de retroalimentación, revisión de aprendizajes y uso de redes corporativas de inclusión.	Edmondson (1999): la seguridad psicológica favorece conductas de aprendizaje en equipos.

2.4 Rol del líder y del integrante; validación y medición

El líder de un equipo internacional debe facilitar la coordinación entre funciones y países, precisar los criterios de decisión y asegurar que las aportaciones técnicas sean consideradas. Los integrantes contribuyen cumpliendo acuerdos, compartiendo información relevante y manteniendo una comunicación respetuosa. Maznevski y

DiStefano (2000) destacan la capacidad de integrar perspectivas como una competencia central del liderazgo global.

La efectividad de estas prácticas puede medirse mediante consultas periódicas a los integrantes y métricas operativas ya utilizadas por los equipos. Una encuesta breve sobre claridad de objetivos, coordinación entre sedes y oportunidades de participación complementaría indicadores como cumplimiento de acuerdos de servicio, continuidad del trabajo y rotación voluntaria. Stahl et al. (2010) muestran que los resultados de la diversidad cultural dependen de la forma en que se gestiona la colaboración.

Conclusiones

La gestión de equipos diversos en Kyndryl se desarrolla dentro de una estructura multinacional caracterizada por procesos corporativos estandarizados y colaboración entre profesionales de diferentes países. Esta configuración aporta referentes comunes de gestión y oportunidades de aprendizaje intercultural. Los modelos de Adler (2002) y Earley y Mosakowski (2000) ofrecen criterios para organizar la participación y fortalecer una cultura de trabajo compartida sin sustituir la experiencia real de los colaboradores por categorías culturales preconcebidas.

Las prioridades de mejora se concentran en la claridad de los acuerdos de comunicación, la coordinación de responsabilidades entre unidades, la transferencia de conocimiento y la participación de los integrantes. Las acciones recomendadas —acuerdos de equipo, pautas de comunicación, matriz de decisiones, recepción estructurada y seguimiento de resultados— complementan los procesos globales existentes y conectan

con las iniciativas de identificación de talento y movilidad presentadas en entregas anteriores.

De esta forma, la diversidad se incorpora a la gestión directiva como una responsabilidad operativa: aplicar principios corporativos comunes mediante prácticas de colaboración que consideren las funciones, los países y las necesidades concretas de cada proyecto.

Entrega Semanal 10: Gestión del cambio

La identificación, selección y movilidad del talento global requieren coherencia entre los procesos corporativos y las condiciones de las operaciones locales. En Kyndryl del Ecuador S.A.S., el levantamiento realizado con un referente interno describe una gestión de talento estandarizada, articulada con instancias regionales de Costa Rica, revisiones de talento a distintos niveles y mecanismos corporativos de desarrollo. Sobre esa base, las iniciativas formuladas durante la especialización pueden integrarse en una propuesta de implantación que preserve los estándares globales y fortalezca su aplicación en los equipos. El enfoque de cambio se concentra en los niveles equipo e individual, con intervención corporativa únicamente cuando una medida implique modificar políticas.

1. Alineamiento y consistencia de las iniciativas

Las propuestas elaboradas entre las semanas 5 y 9 responden a cinco momentos relacionados: identificación del talento, asignación de oportunidades internacionales, acompañamiento, retorno y trabajo en equipos culturalmente diversos. La coherencia estratégica radica en conectar esos momentos con responsables y criterios comunes, sin duplicar programas ni crear excepciones que contradigan la estandarización corporativa. Esta integración permite que la inversión en formación y movilidad tenga continuidad a lo largo de la trayectoria profesional.

Tabla 1

Articulación de iniciativas y ajustes de consistencia

Nivel	Iniciativas integradas	Ajuste para la implantación
Compañía	Revisión de talento; movilidad interna; directrices de asignación y repatriación.	Conservar gobierno corporativo y presentar ajustes regionales mediante resultados de un piloto local.
Equipo	Criterios de identificación; formación de líderes; recepción de asignados; acuerdos de comunicación e inclusión.	Unificar las acciones para líderes en una ruta modular y establecer una ficha común de seguimiento.
Individual	Interés de movilidad; preparación intercultural; sponsor durante la asignación; mentoría de retorno.	Registrar voluntariamente expectativas y asignar apoyos según etapa y necesidad, sin generar duplicación de figuras.

Nota. Síntesis de las propuestas de las entregas 5 a 9; la tercera columna expresa ajustes recomendados, no políticas vigentes de Kyndryl.

De la revisión de consistencia surgen cuatro decisiones. Primero, separar la identificación de desempeño y potencial del interés personal por movilizarse: son variables complementarias, no equivalentes. Segundo, organizar el acompañamiento en tres funciones delimitadas: sponsor de origen, compañero de bienvenida en destino y mentor de retorno. Tercero, reunir la capacitación sobre evaluación del talento, gestión intercultural y repatriación en un itinerario breve para líderes. Cuarto, emplear un único seguimiento de la movilidad, desde la preparación hasta la reintegración, con indicadores comparables. De esta forma se evitan registros paralelos, actividades repetidas y responsabilidades ambiguas.

2. Alcance de la intervención y gestión del cambio

La intervención prioritaria se sitúa en el nivel equipo e individual. Comprende tres acciones complementarias: una conversación estructurada sobre intereses de movilidad dentro de los procesos de talento; un protocolo de acompañamiento para asignaciones y retornos; y formación aplicada para líderes de línea y equipos receptores. Su alcance es

acotado: utiliza mecanismos corporativos disponibles y plantea mejoras operativas que deben coordinarse con los responsables regionales. El mercado corporativo de movilidad o los cambios a la política general de repatriación quedan como propuestas posteriores, sujetas a decisión institucional.

El criterio de priorización es la relación entre beneficio esperado, complejidad y atribución de responsabilidad. Comenzar con un piloto permite documentar la experiencia de colaboradores y líderes antes de ampliar las medidas. De acuerdo con Kotter (1996), el cambio resulta más sostenible cuando cuenta con una dirección compartida, participación de actores relevantes y resultados tempranos que justifican su continuidad.

2.1. Grupos de interés y mapa político

La organización del cambio exige reconocer quién puede autorizar, ejecutar, coordinar o participar en las medidas propuestas. La matriz de actores se construye a partir de las funciones corporativas y locales descritas en el levantamiento interno. En consecuencia, clasifica influencia funcional y responsabilidades de implantación; no atribuye opiniones o resistencias a personas que no han sido consultadas. El enfoque poder–interés facilita ajustar la comunicación y el nivel de participación de cada grupo (Mendelow, 1981).

Tabla 2

Grupos de interés y estrategia de involucramiento

Actor	Capacidad / interés funcional	Papel propuesto en el cambio
Dirección de Kyndryl Ecuador	Alta influencia sobre prioridades y asignación de tiempo local.	Patrocinio, decisión sobre alcance y revisión de resultados.
Centro regional de competencias (Costa Rica)	Alta influencia sobre coherencia de procesos de talento.	Validación técnica para respetar estándares y evitar duplicidades.
Global Mobility y RR. HH.	Conocimiento especializado de movilidad y gestión de talento.	Diseño de pautas, coordinación documental y seguimiento.
Líderes de línea	Aplicación directa de prácticas y disponibilidad de equipos.	Codiseño, formación, acompañamiento y registro de avances.
Asignados, repatriados y equipos receptores	Participación directa en la experiencia de movilidad.	Retroalimentación voluntaria y evaluación de la utilidad de medidas.
Finanzas / compensaciones	Control de impacto económico y condiciones de asignación.	Revisión de costos y viabilidad de cualquier ajuste presupuestario.
Redes KIN y mentores	Apoyo a inclusión, orientación y pertenencia.	Soporte voluntario complementario; no sustituyen a RR. HH.

Nota. El papel de las Kyndryl Inclusion Networks se apoya en la descripción institucional de Kyndryl (s. f.-i). Las responsabilidades de la tercera columna son propuestas de implantación.

En el mapa político se distingue una instancia de aprobación —dirección local y responsables regionales— y un núcleo ejecutor —RR. HH. y líderes de línea—. Los primeros deben involucrarse en la definición del alcance y sus límites; los segundos, en el diseño de herramientas y la distribución de tareas. Los colaboradores que vivirán la movilidad participan mediante espacios de escucha y evaluación. Este arreglo evita asumir que la opinión de una unidad o la postura de un colectivo es favorable o desfavorable sin evidencia directa.

Tabla 3

Mapa político para la implantación del piloto

	Interés funcional focalizado	**Participación operativa directa**
Alta capacidad de decisión	Dirección país y finanzas: asegurar viabilidad y recursos.	Centro regional, Global Mobility: validar gobernanza y estándares.
Capacidad de influencia en ejecución	KIN y referentes de equipos: facilitar orientación y escucha.	RR. HH., líderes de línea y participantes: codiseñar, ejecutar y evaluar.

Nota. Ubicación operativa para definir el relacionamiento, no medición de actitudes o percepciones de los grupos.

2.2. Campo de fuerzas

El análisis del campo de fuerzas de Lewin (1951) permite contrastar condiciones que favorecen la intervención con exigencias que pueden dificultarla. En Kyndryl existen elementos verificables que facilitan el cambio: procesos de talento estandarizados, mecanismos de mentoría, trabajo con equipos internacionales y una cultura corporativa de colaboración e inclusión. Las fuerzas restrictivas se formulan como condiciones de diseño que el piloto debe resolver, no como fallas confirmadas de la organización.

Tabla 4

Campo de fuerzas aplicado al cambio propuesto

Fuerza impulsora	**Condición que exige gestión**	**Acción para equilibrar fuerzas**
Procesos globales de talento y revisiones corporativas.	Preservar la comparabilidad y los niveles de autorización.	Usar criterios existentes y someter el piloto a revisión regional.
Programas de aprendizaje, mentoría y redes de inclusión.	Coordinar apoyos sin superponer funciones ni aumentar trámites.	Asignar responsables claros y aprovechar recursos existentes.
Experiencia de equipos de distintos países.	Diferencias de horarios, comunicación y contextos locales.	Acuerdos de equipo y preparación intercultural por caso.
Necesidad de aprovechar capacidades adquiridas en asignaciones.	Tiempo de líderes y continuidad operativa con clientes.	Módulos breves y seguimiento integrado a reuniones ya previstas.
Participación del talento en su desarrollo.	Intereses, expectativas y disponibilidad individual variables.	Consulta voluntaria y revisión periódica de preferencias.

Nota. Análisis cualitativo de factores de implantación. No son resultados de encuestas ni un diagnóstico cuantitativo de opiniones internas.

2.3. Plan para reducir resistencias y consolidar la implantación

La resistencia al cambio puede originarse en la incertidumbre, las exigencias de tiempo, la percepción de resultados insuficientes o la falta de claridad sobre responsabilidades. Kotter y Schlesinger (1979) recomiendan seleccionar las respuestas según la causa de la resistencia, en lugar de aplicar un método uniforme. En este caso, la medida central es participación temprana con información concreta: explicación del objetivo, límites del piloto, carga operativa y mecanismos para solicitar ajustes. La secuencia adopta las fases de preparación, implementación y consolidación asociadas al enfoque de Lewin (1951).

Tabla 5

Plan de implantación y tratamiento de resistencias

Fase	Acciones y responsables propuestos	Evidencia de avance
Preparación · meses 0–2	Dirección país y RR. HH. delimitan piloto, obtienen coordinación regional, definen responsables y consultan necesidades de los participantes.	Alcance autorizado, ficha de seguimiento, invitaciones y criterios de participación.
Piloto · meses 3–5	Un líder aplica conversación de intereses, preparación intercultural y acompañamiento en una experiencia de movilidad o reintegración. Formación breve para el equipo receptor.	Aplicación de ficha, asistencia a formación, incidencias registradas y retroalimentación.
Evaluación · mes 6	RR. HH. y participantes revisan utilidad, carga de trabajo, claridad de funciones y experiencia de acompañamiento.	Informe de lecciones aprendidas y acciones corregidas.
Extensión · meses 7–12	Dirección local y centro regional valoran ampliación; se incorporan ajustes viables a prácticas de trabajo y se elevan cambios de política al corporativo.	Decisión de continuidad y responsables asignados para escalar.

Nota. Plazos propuestos para planificación; su implementación depende de la aprobación y coordinación de los responsables de Kyndryl.

El tratamiento de objeciones debe ser proporcional. Si el obstáculo es la carga de trabajo, se reducen formularios y se integra el seguimiento a reuniones ya existentes; si

es la incertidumbre sobre criterios, se comunican requisitos y responsabilidades por escrito; si se trata de la percepción de inequidad, se explican criterios de acceso y se recogen opiniones mediante consulta voluntaria. Las redes de inclusión pueden facilitar el diálogo, pero la evaluación de experiencias debe provenir de quienes participan, no de presunciones sobre su diversidad. Este principio responde a la necesidad de evaluar la realidad que viven los colaboradores y no únicamente los valores que declara la empresa.

2.4. Seguimiento y criterios de éxito

El piloto requiere un sistema de medición sencillo y verificable. Se proponen cinco indicadores: porcentaje de participantes con conversación de intereses registrada; porcentaje de asignaciones del piloto con responsable de acompañamiento definido; cumplimiento de hitos de seguimiento; valoración de utilidad obtenida mediante encuesta breve y número de ajustes incorporados tras la evaluación. Como resultado de mediano plazo, RR. HH. podrá observar permanencia del talento participante y transferencia documentada de aprendizajes. Los indicadores se interpretarán a la luz del tamaño de la muestra, sin convertir un caso individual en prueba de un efecto general.

La información necesaria puede recogerse en una ficha única y en entrevistas breves con participantes. Esta metodología proporciona a Kyndryl evidencia específica para decidir si extender, modificar o descartar iniciativas. La continuidad del cambio dependerá de su utilidad para la operación y de la aceptación informada de las personas involucradas, no de una valoración previa de sus actitudes.

Conclusiones

Las iniciativas de identificación, movilidad, acompañamiento, repatriación y trabajo intercultural pueden conformar un sistema de desarrollo del talento global coherente con la estrategia estandarizada de Kyndryl. La integración propuesta reduce duplicidades, ordena responsabilidades y conecta los procesos corporativos con la experiencia de los colaboradores. La opción de mayor viabilidad es iniciar con prácticas de nivel equipo e individual que aprovechen la infraestructura existente y mantengan las decisiones sobre políticas globales en sus instancias competentes.

La gestión del cambio se concreta mediante un mapa político basado en responsabilidades funcionales, un campo de fuerzas cualitativo y un plan gradual con resultados evaluables. La incorporación de retroalimentación directa de líderes, asignados y equipos receptores permite transformar las propuestas académicas en decisiones respaldadas por la experiencia organizacional. El éxito no consiste en multiplicar iniciativas, sino en implantar un conjunto acotado, medir su utilidad y ampliar únicamente lo que genere resultados consistentes.

Referencias

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

Best Practice Institute. (2026). Workforce report: What it's like to work at Kyndryl. https://bestpracticeinstitute.org/workplace-report/workforce-report-what-its-like-to-work-at-kyndryl-employee-experience-pay-benefits-culture-hiring-an

Best Practice Institute. (2026). Working at Kyndryl: Employee benefits, culture, & pay. https://bestpracticeinstitute.org/workplace-report/kyndryl-spotlight-employee-benefits-2026

Björkman, I., & Smale, A. (2010). Global talent management: Challenges and solutions. Universia Business Review, 27.

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

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review, 16*(2), 291–317.

Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review, 84*(11), 84-91.

Built In. (2026). Leadership at Kyndryl: How are the managers at Kyndryl? https://builtin.com/company/kyndryl/faq/leadership-management

Collings, D. G., & Scullion, H. (2009). Global staffing. En P. R. Sparrow (Ed.), Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process, and Context (pp. 141–157). Wiley.

Crown World Mobility. (s. f.). Why your repatriation package is the key to talent retention. https://www.crownworldmobility.com/insights/why-your-repatriation-package-is-the-key-to-talent-retention/

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2023). International human resource management (8.ª ed.). Cengage Learning EMEA.

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

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

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

Harzing, A. W. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business, 36*(4), 366–379.

HR Today. (s. f.). Advancing inclusion objectives. https://www.hrotoday.com/news/ticker/advancing-inclusion-objectives/

INS Global Consulting. (2025). *Employee relocation policy: A complete guide.* https://ins-globalconsulting.com/news-post/employee-relocation-policy

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

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review, 57*(2), 106–114. https://hbr.org/1979/03/choosing-strategies-for-change-2

Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Ren, H. (2012). No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover. *Academy of Management Journal, 55*(2), 399-420.

Kyndryl. (s. f.-a). About us. https://www.kyndryl.com/us/en/about-us

Kyndryl. (s. f.-b). About us / The Kyndryl Way. Información corporativa oficial.

Kyndryl. (s. f.-c). Associate Director, My Kyndryl Global Mobility [Oferta de empleo]. https://jobs.joinimagine.com/companies/kyndryl/jobs/69567635-associate-director-my-kyndryl-global-mobility

Kyndryl. (s. f.-d). Careers. Información corporativa sobre cultura, aprendizaje y desarrollo.

Kyndryl. (s. f.-e). Early careers. https://www.kyndryl.com/gb/en/careers/early-careers

Kyndryl. (s. f.-f). Expatriate payroll / International assignee specialist [Oferta de empleo]. https://getmereferred.com/job-listing/expatriate-payroll-international-assignee-specialist-kyndryl-bengaluru-2-to-5-years-experience-9421fae6-cce8-4a8d-9aa3-05204aab10f5

Kyndryl. (s. f.-g). Inclusion, diversity and equity. https://kyndryl.com/gb/en/about-us/inclusion-diversity-equity

Kyndryl. (s. f.-h). Kinship at Kyndryl. https://kyndryl.com/ca/en/about-us/kinship

Kyndryl. (s. f.-i). *Kinship en Kyndryl*. https://www.kyndryl.com/es/es/about-us/kinship

Kyndryl. (s. f.-j). Life at Kyndryl. https://www.kyndryl.com/in/en/careers/life-at-kyndryl

Kyndryl. (s. f.-k). Our values. https://www.kyndryl.com/us/en/about-us/values

Kyndryl. (s. f.-l). Representative, enterprise ops administration [Oferta de empleo]. https://www.themuse.com/jobs/kyndryl/representative-enterprise-ops-administration-6ccc96

Kyndryl. (2026). *International assignee / payroll specialist* [Oferta de empleo]. The Muse. https://www.themuse.com/jobs/kyndryl/expatriate-payroll-international-assignee-specialist

Kyndryl Holdings, Inc. (2025). *Annual report (Form 10-K) for the fiscal year ended March 31, 2025*. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1867072/000155837025008282/kd-20250331x10k.htm

Kyndryl Holdings, Inc. (2026). *Annual report (Form 10-K) for the fiscal year ended March 31, 2026*. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1867072/000110465926067881/kd-20260331x10k.htm

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

Lazarova, M., & Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies, 38*(3), 404-429.

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

Maznevski, M. L., & DiStefano, J. J. (2000). Global leaders are team players: Developing global leaders through membership on global teams. *Human Resource Management, 39*(2-3), 195-208.

Mendelow, A. L. (1981). Environmental scanning—The impact of the stakeholder concept. *ICIS 1981 Proceedings*, Article 20. https://aisel.aisnet.org/icis1981/20/

Meyskens, M., Von Glinow, M. A., Werther, W. B., Jr., & Clarke, L. (2009). The paradox of international talent: Alternative forms of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(6), 1439–1450.

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

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies, 41*(4), 690-709.

Stroh, L. K. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *The International Journal of Human Resource Management, 6*(2), 443-456.

Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish repatriates. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(7), 1132-1151.

The Culture Factor Group. (s. f.). Country Comparison Tool.

Toh, S. M., & DeNisi, A. S. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Perspectives, 19*(1), 132–146.

Welch, D. E., Worm, V., & Fenwick, M. (2003). Are virtual international assignments feasible? Management International Review, 43(1), 95–114.

WomenTech Network. (s. f.). Kyndryl [Perfil de empresa].