



Westfield  
Business  
School



Maestría en

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

### AUTORES:

John Portilla  
Esteban Carrillo  
Homar Cajilima  
Edison Ramos  
Nicolas Toledo

**TUTOR:** Maria Rita Blanco

Mejoras en la Política de Gestión de Talento Global de una  
Firma Multinacional de Servicios Profesionales

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

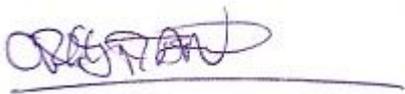
Mejoras en la Política de Gestión de Talento Global de una Firma Multinacional de  
Servicios Profesionales

Por

John Portilla  
Esteban Carrillo  
Homar Cajilima  
Edison Ramos  
Nicolas Toledo

Febrero 2025

Aprobado

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'CRISTIAN', is written above a horizontal line.

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: John Portilla, Esteban Carrillo, Homar Cajilima, Edison Ramos, Nicolas Toledo, 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, John Portilla, Esteban Carrillo, Homar Cajilima, Edison Ramos, Nicolas Toledo, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Mejoras en la Política de Gestión de Talento Global de una Firma Multinacional de Servicios Profesionales, 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.

Autores



John Jairo Portilla Navarrete

[jairo\\_john333@hotmail.com](mailto:jairo_john333@hotmail.com)



Esteban Andrés Carrillo Estrada

[estebanlex\\_27@outlook.com](mailto:estebanlex_27@outlook.com)



Homar Alexander Cajilima Jiménez

[h.cajilima@gmail.com](mailto:h.cajilima@gmail.com)



Edison Ramos Bazante

[eramos1281@hotmail.com](mailto:eramos1281@hotmail.com)



Nicolás David Toledo Quevedo

[nikolastoledo@hotmail.com](mailto:nikolastoledo@hotmail.com)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Nosotros, John Portilla, Esteban Carrillo, Homar Cajilima, Edison Ramos, Nicolas Toledo, , en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Mejoras en la Política de Gestión de Talento Global de una Firma Multinacional de Servicios Profesionales, 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, Febrero 2025

Autores



John Jairo Portilla Navarrete

[jairo\\_john333@hotmail.com](mailto:jairo_john333@hotmail.com)



Esteban Andrés Carrillo Estrada

[estebanlex\\_27@outlook.com](mailto:estebanlex_27@outlook.com)



Homar Alexander Cajilima Jiménez

[h.cajilima@gmail.com](mailto:h.cajilima@gmail.com)



Edison Ramos Bazante

[eramos1281@hotmail.com](mailto:eramos1281@hotmail.com)



Nicolás David Toledo Quevedo

[nikolastoledo@hotmail.com](mailto:nikolastoledo@hotmail.com)

## **Dedicatorias y Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos han acompañado y apoyado a lo largo de este proceso de investigación. Este trabajo no habría sido posible sin el esfuerzo colectivo y el respaldo mutuo.

En primer lugar, queremos agradecer a nuestra directora de tesis, María Rita Blanco, por su invaluable guía, paciencia y apoyo durante todo el proceso. Su dedicación y conocimientos han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto y para cada uno de nosotros como profesionales.

Agradecemos a nuestros compañeros de estudio, que compartieron con nosotros este arduo camino, brindándonos ideas, apoyo y motivación. La colaboración y el trabajo en equipo han sido esenciales para alcanzar este logro.

También extendemos nuestro agradecimiento a todos los profesores y expertos que contribuyeron con su conocimiento y experiencia, ya sea a través de clases, consultas o recursos proporcionados.

Finalmente, queremos dedicar este trabajo a todas las personas que de alguna manera han formado parte de este proceso y han hecho posible que hoy estemos concluyendo este ciclo académico.

Gracias a todos por su generosidad y colaboración.

## Contenido

1. Detalle los productos/servicios, geografías, clientes clave en los cuales está centrada su empresa.....	10
2. ¿Cuál es la estrategia de negocio para los próximos cinco años? (no requerimos ningún dato confidencial, solo detallar las grandes líneas de trabajo) ¿Cuenta con futuros planes de expansión?.....	11
3. ¿Cuál es la dotación total de empleados? ¿Cómo está compuesta la fuerza laboral por grandes grupos de puestos: operarios/ jefes/ gerentes/ Directivos? .....	11
4. ¿Es una compañía nacional o internacional? Si internacional, ¿en qué países tiene presencia? .....	12
Tabla 1: Presencia de Deloitte.....	12
5. ¿Cuál es su posición/ puesto dentro en la firma? .....	12
6. Identificación de la estrategia de talento explícita o implícita de la empresa .....	13
Tabla 2: Prácticas Deloitte S-LATAM.....	13
7. Defina si las prácticas reflejan la implementación de una estrategia de gestión del talento exclusiva, inclusiva o híbrida. Justifique su respuesta. ....	13
8. ¿Esta estrategia de gestión del talento está siendo implementada a nivel global, estrategia exportadora, híbrida o adaptativa? ¿Está en diseño? ¿Cómo se vincula con la estrategia de negocio?.....	15
9. En función a la información provista en cuanto a culturas nacionales, le pedimos que se centre en dos dimensiones culturales (individualismo y distancia con el poder) compartidas de Hofstede de las culturas nacionales de los integrantes de su equipo y en las brechas entre las culturas de los países de sus integrantes entre sí y entre la de ellos y la propia. ....	15
10. ¿Puede identificar algún desafío en su propia gestión de equipos vinculado con esas diferencias culturales?.....	17
11. Elija un proceso/ herramienta de gestión del talento que sea común en distintas culturas, en la que tenga más dificultades de implementación efectiva. Identifique los países donde se está utilizando, así como dos/tres dimensiones culturales de Hofstede, con el objetivo de explorar la vinculación, en alguna medida, con diferencias culturales a nivel nacional y proponer sugerencias para su mejora/ ajuste. Cabe aclarar que estas dificultades pueden no estar vinculadas con brechas culturales, lo cual también es una respuesta. ....	18
Gráfico 1: Culturas .....	20

12.	Herramienta/ Proceso: Gestión del desempeño (por ejemplo) herramienta común en varios países .....	20
	Tabla 3: Herramienta/ Proceso: Gestión del desempeño .....	22
13.	¿Cuáles son los desafíos de gestión/ liderazgo que enfrenta respecto de la brecha entre su propia cultura nacional (como líder) y la de los integrantes de su equipo? Identifique por lo menos dos. ....	22
14.	¿Puede detallar alguna situación/ decisión, tanto propia como de alguno de los integrantes del equipo, a la que ahora puede identificar como etnocéntrica? ¿Qué haría distinto la próxima vez?.....	22
15.	¿Qué hacer para Mejorar la Situación?.....	23
16.	Le pedimos, a cada integrante del equipo de la especialización, que complete el formulario anexo de CQ marcando con una cruz la respuesta que MEJOR lo describa COMO USTED REALMENTE ES. ....	23
	Tabla 4: anexo de CQ.....	24
17.	En función a los resultados obtenidos por todos los integrantes del equipo de la especialización y las propuestas de desarrollo desde la literatura, ¿podría identificar posibles planes de acción?.....	24
18.	Si consideramos el desarrollo de líderes globales a nivel corporativo, ¿considera, de manera preliminar, que podría fortalecerse alguno de los procesos, ya sea selección, identificación, asignaciones internacionales, formación, tanto intercultural como de idiomas o de liderazgo? ¿Por qué? .....	25
19.	PROCESOS DE SELECCIÓN INTERNACIONAL POR PARTE DE DELOITTE S-LATAM, S.C. EN EL ENFOQUE GLOBAL .....	25
	Imagen 1: Tipos de Movilidad .....	32
20.	PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO POR PARTE DE DELOITTE S-LATAM, S.C. ....	34
21.	Teniendo en cuenta los distintos esquemas de movilidad ofrecidos por la literatura, identifique el conjunto de herramientas de movilidad existentes en su organización.....	37
22.	¿Considera que podrían tener alguna oportunidad de mejora/ajuste? ¿Por qué? 38	
23.	Teniendo en cuenta tanto la estrategia de negocio como las condiciones de los mercados laborales donde la firma opera, ¿debieran incluirse nuevas herramientas? ¿Cuáles? ¿Por qué?.....	39
24.	¿Podría asociar algunos de los objetivos organizacionales para la expatriación con la experiencia en su empresa? ¿Las asignaciones de corto y largo plazo cubrirían los mismos objetivos? .....	40
25.	¿Las personas se postulan y EE. UU. elige?.....	40
26.	¿Quién elige al candidato?.....	40

27.	¿A qué puesto regresan? .....	41
28.	¿En las instancias de acompañamiento ya sea antes o durante la asignación considera que las acciones iniciadas por la empresa podían tener alguna oportunidad de mejora / ajuste? ¿Describalas y justifique? .....	42
29.	¿Son los trasladados y/o los locales, conscientes de su propia responsabilidad en el proceso de ajuste? Detalle algún ejemplo y genere alternativas de mejora.....	43
30.	¿Conoces los intereses en asignaciones en el extranjero de los integrantes de tu equipo identificados como talento? .....	44
31.	¿Cuenta la firma con una política de repatriación? ¿en qué ámbitos opera, económico, carrera, mentoring, formación, acompañamiento de la familia?.....	44
32.	¿Cuál es la formación/ preparación que reciben los jefes a quienes esos repatriados reportan? .....	45
33.	¿Podría sugerir mejoras al proceso existente?.....	46
34.	Considerando la composición del equipo que usted coordina y la percepción de sus integrantes sobre su similitud o disimilitud, según la literatura ofrecida (Adler, 2002; Earley & Mosakowski, 2000) ¿podría identificar qué tipo/s de equipo diverso es? 47	
35.	Describa las condiciones con las que cuenta el equipo diverso que usted coordina para ser exitoso (personas, tarea, contexto) así como las barreras que enfrenta. Proponga acciones sobre esas barreras y justifique su respuesta. ....	49
36.	A lo largo de estas distintas semanas han generado propuestas/iniciativas con impacto en distintos niveles: tanto a nivel compañía/equipo, como a nivel equipo/individual. Le pedimos que analicen el alineamiento / la consistencia de las distintas iniciativas presentadas y ajusten lo que consideren necesario .....	51
	Tabla 5: Análisis de campos de fuerza.....	53
37.	Deberán decidir, para analizar la gestión del cambio si se centrarán en el grupo de iniciativas, a nivel compañía/equipo o a nivel equipo/individual. Una vez completado el anexo de herramientas de gestión del cambio ( <i>stakeholders</i> y campos de fuerzas), le pedimos que detallen su mapa político y el plan que proponen para reducir resistencias al cambio. ....	54
	Tabla 6: Análisis de fuerzas .....	54
	Tabla 7: Análisis de stakeholders.....	56
	Tabla 8: Mapa Político en Deloitte S-LATAM.....	57
	Conclusiones y Aplicaciones.....	57
	Referencias.....	58

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

- **Detalle los productos/servicios, geografías, clientes clave en los cuales está centrada su empresa**

### *Detalle de productos/servicios*

Deloitte S-LATAM, SC es una firma de servicios profesionales con origen en México dedicada a prestar servicios en el campo de auditoría, aseguramiento, impuestos y servicios legales, asesoría financiera, riesgos y transacciones, tecnología y transformación.

### *Geografías*

Deloitte S-LATAM, SC, es una sociedad civil domiciliada en México, que lidera la operación en 16 países de América Latina que representan 46 oficinas, más de 12 mil profesionales y aproximadamente 640 socios.

La operación de los 15 países que junto a Deloitte México conforman la firma Deloitte S-LATAM, S.C., deben reportar periódicamente a la oficina de México indicadores de tipo financiero y no financiero ligadas a los ámbitos de operaciones, talento, y desempeño.

En adición, es importante mencionar que a partir del inicio de las operaciones de Deloitte S-LATAM, S.C. todas las oficinas que forman parte de esta firma están obligadas al cumplimiento de las políticas establecidas por Deloitte México en el ámbito operativo, talento y desempeño. Las políticas antes mencionadas se rigen y orientan bajo las prácticas y estándares establecidos por la firma global Deloitte.

Deloitte México tiene una trayectoria en dicho país de más de 100 años. La firma regional Deloitte S-LATAM, S.C. liderada por la oficina de México, inició sus operaciones a partir del año 2018.

Cientes clave en los cuales está centrada la empresa

La operación de la firma se centra en la prestación de servicios profesionales en el campo de la auditoría, aseguramiento, impuestos y servicios legales, asesoría financiera, riesgos y transacciones, tecnología y transformación, los cuales son prestados a empresas privadas, públicas que operen en todo tipo de industria o sector. Dado el prestigio de la firma, ésta presta sus servicios principalmente a entidades medianas y grandes en todos los países en los que opera.

**1. ¿Cuál es la estrategia de negocio para los próximos cinco años? (no requerimos ningún dato confidencial, solo detallar las grandes líneas de trabajo) ¿Cuenta con futuros planes de expansión?**

La misión de la organización es servir con integridad a sus clientes, liderar el camino, y establecer un compromiso mutuo con sus clientes, proveedores y otras partes interesadas para generar impactos positivos visibles en la sociedad.

La visión de la organización es ser líder indiscutible en el mercado de servicios profesionales en Spanish Latin América siendo: rentable, sostenible, flexible e innovadora.

**2. ¿Cuál es la dotación total de empleados? ¿Cómo está compuesta la fuerza laboral por grandes grupos de puestos: operarios/ jefes/ gerentes/ Directivos?**

Deloitte S-LATAM, SC, es una sociedad civil domiciliada en México, esta entidad lidera la operación de la marca en 16 países de América Latina que representan 46 oficinas, más de 12 mil profesionales y aproximadamente 640 socios. Deloitte S-LATAM, SC forma parte de la red de firmas miembro de Deloitte global.

La fuerza laboral está conformada por los siguientes grupos grandes de puestos: Asistentes (Consultores), Personal Senior, Gerentes, Gerentes Senior, y Socios. La firma ha establecido una estructura de liderazgo conformada de líderes de Negocio, líderes de áreas estratégicas y líderes de Marketplaces (Región Andina, Cono Sur, Centro América).

**3. ¿Es una compañía nacional o internacional? Si internacional, ¿en qué países tiene presencia?**

Deloitte S-LATAM, SC, tiene presente internacional en los siguientes países, que son parte de tres Marketplace

Región Andina	Cono Sur	México y Centroamérica
Colombia	Argentina	México
Ecuador	Uruguay	Panamá
Venezuela	Paraguay	El Salvador
Perú	Bolivia	Costa Rica
		Rep Dominicana Honduras Nicaragua Guatemala

**Tabla 1: Presencia de Deloitte**

**4. ¿Cuál es su posición/ puesto dentro en la firma?**

Uno de los miembros del equipo del Proyecto laboró para la firma en la oficina de Ecuador durante 12 años, siendo su última posición la de Gerente Senior en el área de auditoría.

## 5. Identificación de la estrategia de talento explícita o implícita de la empresa

Basados en la lista de identificación de la estrategia de talento, concluimos que Deloitte S-LATAM dispone de una estrategia de talento “Algo Exclusiva” ya que refleja sólo 5 de las prácticas marcadas de celeste.

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

Tabla 2: Prácticas Deloitte S-LATAM

## 6. Defina si las prácticas reflejan la implementación de una estrategia de gestión del talento exclusiva, inclusiva o híbrida. Justifique su respuesta.

La firma dispone de una política de gestión del talento “Algo exclusiva”, basada en evaluaciones de desempeño programadas con frecuencia trimestral a través de una herramienta tecnológica que recopila y resume resultados. La evaluación consiste en

que cada profesional técnico (Asistentes, Seniors, Gerentes, Gerentes Senior), debe solicitar a sus líderes una evaluación acerca de cómo fue su desempeño en los compromisos en los que participaron en el período.

En base a los resultados de esa evaluación de desempeño, el área de talento efectúa un comité anual en el que se revisa de manera individual si cada profesional obtuvo la cantidad y tipo de evaluaciones requeridas para continuar con su plan de carrera (crecimiento de nivel).

La herramienta que dispone la firma permite identificar talento potencial ya que, en las evaluaciones, existe un umbral de calificación que refleja si un profesional “excede” las expectativas esperadas para su nivel de plan de carrera, y; en consecuencia, cumpliría el criterio para crecer dos niveles en dicho plan a diferencia de sus compañeros que dispongan de evaluaciones calificadas como “cumple”.

La firma dispone de una herramienta tecnológica para identificar al talento que “excede” las expectativas para su nivel a través de una tabulación de las evaluaciones efectuadas sus líderes de equipo.

La revisión se efectúa de manera anual por parte de un comité de talento, quienes revisan la tabulación de las evaluaciones de desempeño trimestrales de todos los profesionales técnicos, de manera individual, adicionalmente, toman decisiones respecto a evaluaciones negativas que requieran de un seguimiento o decisión posterior sobre el empleado respectivo.

A cada personal técnico se le asigna un mentor, asesor, que es el encargado de comunicar formalmente su condición de talento y el crecimiento anual que tendrá en su plan de carrera.

Todos los profesionales técnicos de la firma deben cumplir con un entrenamiento programado anual bajo la modalidad de e-learning. Los e-learning se enfocan en normas técnicas que se aplican a cada rol e incluyen además ciertos e-learning relacionados a aspectos éticos, de integridad, y de cumplimiento de políticas de la firma.

**7. ¿Esta estrategia de gestión del talento está siendo implementada a nivel global, estrategia exportadora, híbrida o adaptativa? ¿Está en diseño? ¿Cómo se vincula con la estrategia de negocio?**

La política de evaluación de desempeño de Deloitte S-LATAM, S.C, fue desarrollada por la oficina de Deloitte México. A partir de la integración de los 15 países a dicha firma regional, la aplicación de la política definida por la casa matriz es obligatoria, sin ningún tipo de salvedad o posibilidad de adaptación local.

Basado en lo antes descrito, se trata de una estrategia “exportadora” debido a que la oficina de Deloitte México busca replicar el sistema de recursos humanos de la casa matriz al resto de países que conforman Deloitte-S-LATAM, S.C. Conforme la estrategia de comunicación de Deloitte México, han destacado a las filiales que su operación en dicho país es exitosa, eficiente y rentable, por lo tanto, sus políticas pueden ser aplicables en otras geografías logrando que representen una ventaja competitiva y de esa forma les permita alcanzar dicha excelencia operativa.

La estrategia de gestión del talento exportadora se vincula con la estrategia del negocio ya que la visión y misión de la firma es servir con integridad a sus clientes y liderar el camino. La firma basa su estrategia de gestión de talento en entrenar frecuentemente a su personal técnico para poder liderar la industria a través de un servicio de alta calidad.

**8. En función a la información provista en cuanto a culturas nacionales, le pedimos que se centre en dos dimensiones culturales (individualismo y distancia con el poder) compartidas de Hofstede de las culturas nacionales de los integrantes de su equipo y en las brechas entre las culturas de los países de sus integrantes entre sí y entre la de ellos y la propia.**

*1. Individualismo en Deloitte S-LATAM*

Diferencias entre culturas de los integrantes de equipo en Deloitte S-LATAM

1. En general, las culturas de los países latinoamericanos tienden hacia el colectivismo, y este contexto colectivo influye en la forma de trabajo en Deloitte.

A menudo, los profesionales en estos países valoran la colaboración y el trabajo en equipo, esperando apoyo mutuo y prefiriendo tomar decisiones grupales para compartir responsabilidad.

2. Si el líder de Deloitte proviene de una cultura de mayor individualismo o espera un estilo más autónomo y autogestionado en el equipo, puede surgir una diferencia en las expectativas. El líder podría suponer que cada miembro debería manejar su carga de trabajo de manera independiente, mientras que el equipo podría esperar un enfoque más colaborativo, lo cual es común en los países donde las relaciones interpersonales y la cohesión grupal son valoradas.

#### Estrategia para Deloitte S-LATAM

1. Como líder en un entorno culturalmente diverso, se puede fomentar un equilibrio entre la autonomía y la colaboración. Por ejemplo, establecer reuniones regulares donde se discutan los avances y dificultades del equipo, y también promover un enfoque de responsabilidad individual en los proyectos.

1. Distancia al Poder en Deloitte S-LATAM

#### Diferencias entre culturas de los integrantes de equipo en Deloitte S-LATAM

2. En muchos países de América Latina, la distancia al poder es alta. En Deloitte S-LATAM, esto podría implicar que los empleados esperan jerarquías bien definidas y buscan directrices claras y precisas de los líderes.
3. Si el líder tiene una perspectiva de baja distancia al poder (quizás inspirada por prácticas de Deloitte en países de menor formalidad), podría fomentar una estructura de comunicación horizontal, esperando que los empleados se expresen de manera directa y participen activamente en la toma de decisiones.

#### Estrategia para Deloitte S-LATAM

1. Como líder, es importante respetar la jerarquía que caracteriza a las culturas de alta distancia al poder, al mismo tiempo que se alienta la participación. Se podría, por ejemplo, crear un espacio formal para que el equipo comparta sus ideas (como

una reunión de feedback estructurada) donde todos se sientan cómodos para opinar, sin necesidad de romper la formalidad de la jerarquía.

2. En Deloitte S-LATAM, adaptar el estilo de liderazgo a la diversidad cultural del equipo en individualismo y distancia al poder ayudar a construir un entorno de trabajo más inclusivo y eficaz. Al combinar el respeto por la jerarquía con oportunidades de participación, y al equilibrar la autonomía con la colaboración, el líder puede mejorar tanto el rendimiento del equipo como su cohesión, logrando un equipo más alineado con la visión de liderazgo de Deloitte para la región.

### **9. ¿Puede identificar algún desafío en su propia gestión de equipos vinculado con esas diferencias culturales?**

Aunque existen diferentes lineamientos en la “Política de bienestar” su efectividad se ha visto limitado, en base a esto, el mayor desafío es Promover su uso y aplicación a través de una Tropicalización de los beneficios.

El reto concreto está en otorgar a los niveles de Asistente Senior, Gerente y Gerente Senior, el tiempo necesario para que este beneficio sea utilizado.

Al mantener una cultura colectiva y colaborativa, es necesario determinar horarios (días u horas específicas), en la cuales el personal pueda compartir una actividad física o cultural

1. Dos sábados al mes se realizarán clases de cocina “el rey de la parrilla”, un conjunto de clases interactivas de cocina, en las cuales se aprende a cocinar, pero al mismo tiempo se comparte dentro de los grupos de trabajo
2. Designar un gimnasio o cadena de Gimnasios en los cuales los colaboradores puedan asistir con un horario extendido, o en puntos céntricos y con beneficios exclusivos, como camisetas alusivas a la empresa, descuento en proteína y bebidas hidratantes
3. Crear campañas de salud y de deporte a través de la inclusión de seguros médicos que incluyan premios por el cumplimiento de metas de actividad física (Vitality de Salud), impulsado a través de premio en relación con el mejor desempeño, y constancia

4. Promover campañas enfocadas a deportes específicos que conlleven un beneficio tributario al realizar aporte a proyectos deportivos y que al mismo tiempo permitan a un empleado o varios, compartir con deportistas elites, o clubes en proceso de desarrollo.

**10. Elija un proceso/ herramienta de gestión del talento que sea común en distintas culturas, en la que tenga más dificultades de implementación efectiva. Identifique los países donde se está utilizando, así como dos/tres dimensiones culturales de Hofstede, con el objetivo de explorar la vinculación, en alguna medida, con diferencias culturales a nivel nacional y proponer sugerencias para su mejora/ ajuste. Cabe aclarar que estas dificultades pueden no estar vinculadas con brechas culturales, lo cual también es una respuesta.**

Deloitte S-LATAM, S.C., dispone de una herramienta de gestión de talento denominada “Política de bienestar”, la cual refiere a que todos los profesionales técnicos en los niveles de Asistente, Senior, Gerente y Gerente Senior pueden solicitar el reembolso de un porcentaje de los gastos personales que incurran en ciertas categorías detalladas en la política; por ejemplo: ropa deportiva, membresía gimnasio, entradas al teatro, cursos de cocina, jardinería, etc. Estas categorías definidas en la política se consideran contribuyen al bienestar de los empleados.

Esta herramienta de gestión de talento se está utilizando en todas las oficinas que conforman Deloitte S-LATAM, S.C. En lo que respecta a la operación en Ecuador, la implementación de esta herramienta no ha sido efectiva ya que el porcentaje de utilización de este beneficio por parte de los profesionales es muy bajo respecto a la utilización de las otras filiales.

Para nuestro análisis hemos considerado las siguientes dimensiones culturales de Hofstede:

1. Distancia con el poder
2. Individualismo/colectivismo

### Vinculación con diferencias culturales

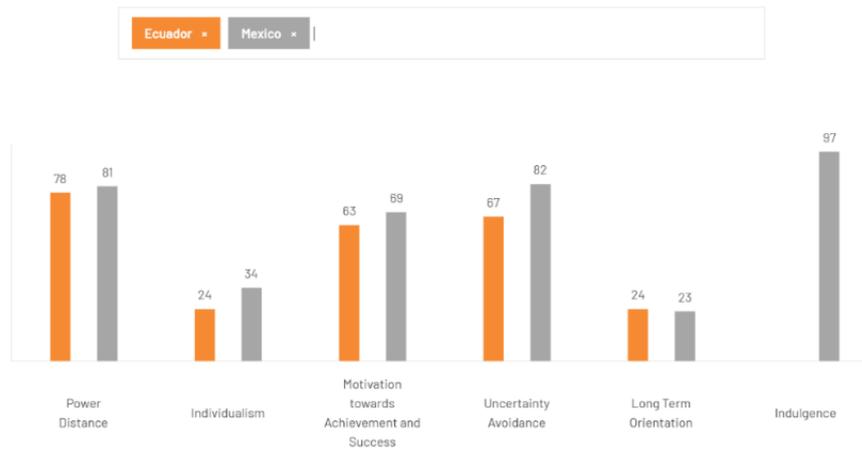
Distancia con el poder - En el caso de Ecuador, determinamos que la dimensión cultural de Hofstede “*distancia con el poder*” influye en la efectividad de la herramienta de Política de Bienestar, debido a los siguientes factores:

1. En la operación de Ecuador los rangos jerárquicos de Socio tienen derecho a varios privilegios.
2. La comunicación entre los socios con el personal subordinado generalmente lo inician los socios, no es común que se generen espacios de comunicación planteados desde los subordinados.
3. No es común en la operación en Ecuador que los Socios consulten a sus subordinados para la toma de decisiones finales.
4. En muchos casos los subordinados sienten cierto temor de no estar de acuerdo con sus líderes respecto a decisiones importantes.
5. La brecha salarial entre los socios y el personal gerencial y de staff es bastante pronunciada.

Las situaciones antes descritas, generan que los profesionales técnicos en Ecuador no tengan la suficiente confianza para hacer uso de este beneficio, ya que consideran puede ser objeto de críticas por parte de sus líderes al pensar erróneamente que representa un gasto adicional para la firma.

Adicionalmente hemos determinado que la dimensión cultural denominada “individualismo/colectivismo”, influye en la efectividad de esta herramienta de bienestar por lo siguiente:

6. La cultura en Ecuador se encuentra en un nivel colectivista mayor al de su casa matriz en México, es decir, el personal técnico en Ecuador preferiría actividades ligadas a bienestar en las que se enfatice en la relación con grupos.



**Gráfico 1: Culturas**

**Fuente:** [Country comparison tool](#)

*Sugerencias de mejora/ajuste*

Implementar más espacios de comunicación e interacción presencial entre los líderes de S-LATAM, S.C. y el personal técnico a fin de recalcar la importancia que tiene para dichos líderes, que el personal técnico haga uso de la herramienta de bienestar y recalcar en el personal que este beneficio no es un gasto no planeado o extraordinario para la organización.

Revisar la política de bienestar definida por la casa matriz para adaptarla parcialmente a la cultura de Ecuador, a fin de que se permitan actividades ligadas a las categorías de la política, que se desarrollen bajo una modalidad grupal que se acople mejor a la cultura de Ecuador.

**11. Herramienta/ Proceso: Gestión del desempeño (por ejemplo) herramienta común en varios países**

Dimensiones culturales	Individualismo/ Colectivismo (por ej.)	Indulgencia (por ej.)	Distancia con el poder (por ej.)
Países donde opera			

México			(x) Expresan la desigualdad siempre están esperando la orden de un jefe para realizar su labor.
Ecuador			(x) Expresan desigualdad por origen, raza y clase social.
Venezuela			(x) El poder se distribuye de manera desigual
Perú			(x) El origen de los individuos es primordial para poder acceder al poder
Colombia		(x) Se dedican a realizar sus impulsos y deseos para tener una vida alegre.	
Argentina	(x) La sociedad cuida de si mismo y sus familias		
Uruguay			(x) Sigue habiendo desigualdad entre organizaciones, distribuyendo de manera desigual
Paraguay		(x) Son optimistas y prefieren tiempo libre	
Bolivia			(x) Aceptan el orden jerárquico

**Tabla 3: Herramienta/ Proceso: Gestión del desempeño**

**12. ¿Cuáles son los desafíos de gestión/ liderazgo que enfrenta respecto de la brecha entre su propia cultura nacional (como líder) y la de los integrantes de su equipo? Identifique por lo menos dos.**

En todas las gestiones está bien marcado la evitación de la Incertidumbre, lo que demuestra que como nación ven mecanismos para evitar la ambigüedad. Las personas no aceptan fácilmente el cambio y son muy adversas al riesgo, son intolerantes con comportamientos e ideas nuevas al mundo actual.

Otra es la desigualdad la cual es aceptada en todas las capas de la sociedad, y a menudo está vinculada a la raza, la clase social, origen, la cual impide que personas con talentos mejores puedan subir y poder dirigir o simplemente dar ideas que puedan cambiar el giro en nuevos puestos o ideas para mejorar a las compañías.

**13. ¿Puede detallar alguna situación/ decisión, tanto propia como de alguno de los integrantes del equipo, a la que ahora puede identificar como etnocéntrica? ¿Qué haría distinto la próxima vez?**

En este caso voy a poner en contexto la siguiente situación: Una empresa multinacional adquiriendo una empresa nacional, donde esta empresa multinacional con sede central en un país con una cultura muy distinta a la de su nueva filial, por un tema de tener un “mejor control”, los directivos de la sede central deciden que la mejor estrategia sería que la nueva filial adopte sus métodos de trabajo y prácticas culturales sin considerar las diferencias locales. Esto derivó en resentimiento y desmotivación entre los empleados de la nueva filial a los que ya por efecto de la fusión les estaba causando incertidumbre y descontento, quienes sienten que sus propias culturas y formas de trabajar no son valoradas ni respetadas.

#### 14. ¿Qué hacer para Mejorar la Situación?

1. Implementar programas de formación que sensibilicen a los empleados sobre la importancia de la diversidad cultural y cómo trabajar eficazmente en un entorno multicultural.
2. Incorporar a personas de diferentes orígenes culturales para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y diverso.
3. Promover la rotación de empleados entre diferentes filiales para que puedan experimentar y entender otras culturas empresariales.
4. Capacitar a los líderes para que reconozcan y valoren la diversidad cultural, y para que actúen como modelos a seguir en la promoción de un entorno inclusivo.
5. Fomentar una comunicación abierta y respetuosa donde todos los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones.

Considero que la empresa podría implementar estos puntos como estrategias que podrían ayudar a reducir el etnocentrismo y crear un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

#### 15. Le pedimos, a cada integrante del equipo de la especialización, que complete el formulario anexo de CQ marcando con una cruz la respuesta que MEJOR lo describa COMO USTED REALMENTE ES.

	<b>Factor Metacognitivo</b> x/28	<b>Factor Cognitivo</b> x/42	<b>Factor Motivacional</b> x/35	<b>Factor Comportamental</b> x/35	<b>Total</b> x/140
Integrante 1 JP	27	32	33	34	126
Integrante 2	23	26	34	27	110

EC					
Integrante 3 HC	22	32	29	34	117
Integrante 4 ER	27	28	33	33	121
Integrante 5 NT	26	26	34	28	114

**Tabla 4: anexo de CQ**

**16. En función a los resultados obtenidos por todos los integrantes del equipo de la especialización y las propuestas de desarrollo desde la literatura, ¿podría identificar posibles planes de acción?**

Como plan de acción se implementaría el conocimiento previo de la cultura a visitar para que la persona involucrada en la visita pueda conocer o entender de la mejor manera la cultura y pueda incluirse para poder seguir comprendiéndola y pueda adaptar su conocimiento a su necesidad.

También realizar un seguimiento o estudio para realizar ajustes en función a los resultados, con una implementación correcta y un enfoque continuo en la mejora es posible optimizar el rendimiento de la persona o grupo que van a realizar visita, intercambio, etc.

**17. Si consideramos el desarrollo de líderes globales a nivel corporativo, ¿considera, de manera preliminar, que podría fortalecerse alguno de los procesos, ya sea selección, identificación, asignaciones internacionales, formación, tanto intercultural como de idiomas o de liderazgo? ¿Por qué?**

Continuando con el análisis de Deloitte S-LATAM, S.C., la firma dispone de una herramienta de movilidad internacional disponible a través de una plataforma en la que se publican periódicamente vacantes de empleo en las oficinas de todos los países que forman parte de la firma. Los profesionales técnicos pueden aplicar a estas vacantes a través de un formulario digital en la mencionada plataforma.

Consideramos que esta herramienta representa un proceso que fomenta el desarrollo de líderes globales en los colaboradores ya que al poder acceder a posiciones en oficinas de otros países que manejan diferentes culturas, podrían potenciar su inteligencia cultural (CQ). Sin embargo, consideramos que podría fortalecerse esta herramienta con las siguientes acciones concretas:

- Implementar programas de asignaciones de personal a corto plazo en equipos internacionales en el marketplace del cual es parte la oficina de Ecuador, se priorizaría al mejor talento que destaque en las evaluaciones de desempeño.
- Establecer un beneficio para el mejor talento a través de asignaciones para que formen parte de equipos de proyectos globales que involucren a colaboradores de diversos países de la S-LATAM e inclusive puedan formar parte de equipos de la firma global.
- Ofrecer el beneficio de financiamiento parcial o total de cursos de idiomas para el personal técnico. Se priorizaría a los idiomas que son parte de los requisitos para aplicar a las vacantes de movilidad internacional o de proyectos globales.

**18. PROCESOS DE SELECCIÓN INTERNACIONAL POR PARTE DE DELOITTE S-LATAM, S.C. EN EL ENFOQUE GLOBAL**

Deloitte S-LATAM, S.C., la firma internacional dispone para la contratación internacional a través de una plataforma en la que se publican periódicamente vacantes de empleo en las oficinas de todos los países que forman parte de la firma. Los

profesionales técnicos pueden aplicar a estas vacantes a través de un formulario digital en la mencionada plataforma.

Consideramos que esta herramienta representa un proceso que fomenta el desarrollo de líderes globales en los colaboradores ya que al poder acceder a posiciones en oficinas de otros países que manejan diferentes culturas, podrían potenciar su inteligencia cultural (CQ).

No tiene una política de asignaciones o contratación internacionales para equipos y/o personas establecido para la contratación a nivel LATAM, ya que pueden ser mediante su red de empleo, mediante las especificaciones de los anuncios que están publicados y de acorde al perfil señalado como por ejemplo en LINKEDLN, no existe un parámetro establecido, ya que los trabajos pueden ser remoto, presencial o híbridos.

El proceso de selección de Deloitte, especialmente en la región de S-LATAM, sigue una serie de etapas estructuradas para evaluar tanto las habilidades técnicas como las competencias interpersonales de los candidatos.

#### **Postulación:**

1. Como ya se comentó los candidatos pueden postularse a través de la página web de Deloitte o mediante recomendaciones. Se envía el currículum y una carta de presentación, o se completa un formulario en línea que incluye detalles de la experiencia laboral, habilidades y estudios.

#### **Revisión de CV y preselección:**

2. El equipo de recursos humanos evalúa las postulaciones y selecciona a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos del puesto. Esto incluye verificar la formación académica, la experiencia laboral relevante y las habilidades específicas.

### **Entrevista telefónica o virtual inicial:**

3. En esta etapa, los reclutadores realizan una entrevista para evaluar la motivación del candidato, sus intereses, habilidades de comunicación y nivel de inglés. También se pueden hacer preguntas generales sobre la empresa y los intereses del candidato.

### **Evaluaciones de habilidades técnicas:**

4. Dependiendo del puesto, los candidatos pueden ser evaluados a través de pruebas técnicas que evalúan habilidades específicas, como contabilidad, análisis financiero, programación o gestión de proyectos. Las pruebas pueden ser en línea o presenciales y pueden incluir estudios de caso o resolución de problemas prácticos.

### **Entrevistas con el equipo de contratación:**

5. Si el candidato pasa la etapa anterior, se lo invita a una o varias entrevistas con los responsables del área en la que se está postulando. Estas entrevistas son más profundas y pueden evaluar tanto las habilidades técnicas como las competencias blandas.

### **Evaluación de valores y cultura organizacional:**

6. Deloitte pone un énfasis considerable en evaluar si el candidato se ajusta a los valores de la empresa, como la ética profesional, la colaboración y el compromiso con la innovación.

### **Oferta y negociación:**

7. Si el candidato pasa todas las etapas anteriores, se le presenta una oferta formal de empleo. Aquí se pueden negociar aspectos como el salario, los beneficios y las condiciones laborales.

### **Onboarding:**

8. Una vez que el candidato acepta la oferta, se inicia el proceso de integración, donde se le proporciona la capacitación inicial y se les da acceso a las herramientas necesarias para comenzar a trabajar.

En los cuadros anexados podremos ver las vacantes y las condiciones de contratación que tiene Deloitte S-LATAM, S.C.

1. Presencial
2. Hibrido
3. Internacional

**Asistente administrativo(a)**     
 Deloitte  
 Quito, Pichincha, Ecuador (Híbrido)  
 36 antiguos alumnos de la universidad trabajan aquí  
 Visto

---

**Consultor(a) Senior Desarrollo Organizacional**     
 Deloitte  
 Guayaquil, Guayas, Ecuador (Presencial)  
 36 antiguos alumnos de la universidad trabajan aquí  
 Hace 3 semanas

---

**SAP WM Consultant**     
 Deloitte  
 América Latina (En remoto)  
 36 antiguos alumnos de la universidad trabajan aquí  
 Visto ·  Solicitud sencilla

### En Deloitte, tú decides qué impacto crear

Asistente Administrativa

#### ¿Cómo es el día a día de la posición?

Como Asistente de Administrativo serás encargado(a) de: capturar y actualizar en las aplicaciones de la firma la información (altas, bajas, modificaciones) para el correcto mantenimiento de la información en dicho sistema, monitorearas, controlarás y administrarás las solicitudes de aprobaciones.

Trabajarás en un ambiente dinámico y enriquecedor con personas de diferentes culturas, perspectivas, especialidades y conocimientos. Juntos(as), creamos soluciones únicas y de calidad, superando las expectativas y alcance de nuestros proyectos y clientes. Nos motiva generar un impacto significativo en todo lo que hacemos.

#### ¿Qué se necesita para aplicar?

- Egresado(a) de Lic. Económico administrativas
- Experiencia deseable de 6 meses a 1 año en actividades administrativas (asistente ejecutivo(a), secretario (a))
- Inglés intermedio
- Herramientas: Paquetería Office
- Habilidades: Capacidad de análisis, comunicación efectiva, organización, adaptabilidad, orientación a resultados, alta calidad, negociación, solución de problemas y afición por la tecnología

### **¿Por qué Deloitte?**

Con nuestro trabajo hacemos un impacto significativo, que marca una diferencia positiva en nuestros(as) clientes, la sociedad y el planeta. Colaboramos en distintos proyectos con personas que nos escuchan, inspiran, alientan y apoyan a dar lo mejor de nosotros(as) mismos(as).

Para Deloitte, nuestro desarrollo integral es una prioridad. A través de las oportunidades de aprendizaje, movilidad, voluntariado y la asesoría personalizada de nuestros(as) líderes, crecemos en nuestras carreras y formamos lazos que perduran.

### **Siguientes pasos**

¿Estas listo(a) para crear un impacto? Te estamos buscando, postúlate.

**Ubicación:** Ecuador, Quito

**Empresa:** deloittemx

### **¿Cómo es el día a día de la posición?**

Como Especialista SIEM en Deloitte...(colocar actividades de la posición).

Trabajarás en un ambiente dinámico y enriquecedor con personas de diferentes culturas, perspectivas, especialidades y conocimientos. Juntos(as), creamos soluciones únicas y de calidad, superando las expectativas y alcance de nuestros proyectos y clientes. Nos motiva generar un impacto significativo en todo lo que hacemos.

### **¿Qué se necesita para aplicar?**

- Colocar escolaridad,
- Colocar años de experiencia y en que actividades,
- Colocar conocimientos requeridos,
- Colocar nivel de inglés,
- Colocar herramientas tecnológicas necesarias para la función,
- **Habilidades:** Capacidad de análisis, comunicación efectiva, organización, adaptabilidad, orientación a resultados, alta calidad, negociación, solución de problemas y afición por la tecnología

### **¿Por qué Deloitte?**

Con nuestro trabajo creamos un impacto significativo, que marca una diferencia positiva en nuestros(as) clientes, la sociedad y el planeta. Colaboramos en distintos proyectos con personas que nos escuchan, inspiran, alientan y apoyan a dar lo mejor de nosotros(as) mismos(as).

Para Deloitte, nuestro desarrollo integral es una prioridad. A través de las oportunidades de aprendizaje, movilidad, voluntariado y la asesoría personalizada de nuestros(as) líderes, crecemos en nuestras carreras y formamos lazos que perduran.

### **Siguientes pasos**

¿Estas listo(a) para crear un impacto? Te estamos buscando, postúlate.

We are currently seeking an SAP WM Functional Consultant based in LATAM to support our Team.

Contract Duration: December 2024 - September 2025

Location: Remote, with occasional on-site visits (3-4 weeks)

Work Arrangement: Contractor/Associate setup

Responsibilities include:

- Conducting socialisation workshops on SAP WM and related tasks
- Developing WM Customising documents
- Creating WM Functional Specifications
- Preparing WM Test scenarios
- Executing WM Tests
- Providing WM Training for Key Users
- Carrying out Cutover activities for WM
- Preparing for and supporting Go-live activities

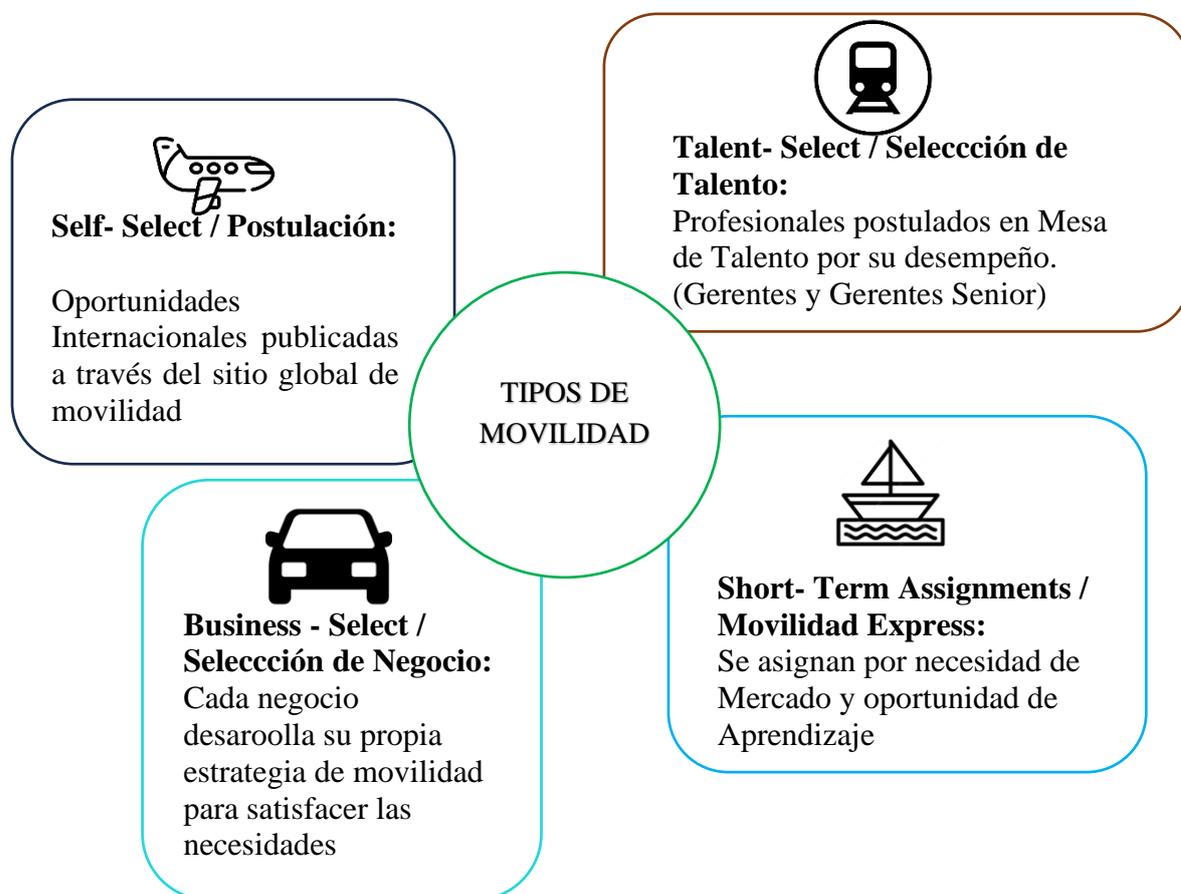
The candidate must have led the deployment of the SAP Warehouse Management (ECC) solution in manufacturing sites.

Additional Requirements:

- Based in Latin America to effectively support a site on the US West Coast
- Willingness to travel for 3-4 weeks during the project for on-site support

Las especificaciones son visibles para todos los profesionales técnicos, se aplica a la vacante, el área de talento humano se comunica con el candidato mediante la revisión del C.V, si el perfil es el adecuado para iniciar el proceso.

Posterior al ser elegido se toma una prueba para seguir avanzado, a considerar es que el área pertinente de la contratación realiza una junta asociada y analizan si el candidato es óptimo para poder establecerse en la vacante con los indicadores que tiene Deloitte S-LATAM, S.C.



**Imagen 1: Tipos de Movilidad**

Para que Deloitte sea más efectiva en su proceso de selección internacional, se le podría recomendar un enfoque que combine estrategias modernas con prácticas inclusivas y tecnológicas, adaptándose a las características de los mercados locales y a las competencias globales requeridas.

**Definición clara de competencias globales y locales:**

**Habilidades técnicas:** Identificar qué conocimientos técnicos y certificaciones son imprescindibles para el puesto.

**Competencias blandas:** Enfocarse en habilidades como trabajo en equipo, liderazgo, adaptación cultural y resolución de problemas.

**Adaptación cultural:** Buscar personas que puedan adaptarse al entorno multicultural que exige una firma global como Deloitte.

#### **Uso de herramientas tecnológicas avanzadas:**

**Sistemas de gestión del talento (ATS):** Implementar un software avanzado que permita filtrar candidatos de manera eficiente, basado en palabras clave, experiencia y competencias específicas.

**Inteligencia artificial:** Utilizar IA para realizar evaluaciones iniciales de currículums y para predecir la compatibilidad cultural y profesional.

**Entrevistas virtuales y pruebas online:** Usar plataformas que permitan realizar entrevistas y evaluaciones de habilidades a nivel global.

#### **Estrategias de búsqueda activa:**

**Redes globales de talentos:** Publicar vacantes en plataformas internacionales como LinkedIn, Glassdoor, o Indeed, adaptando el contenido según el mercado local.

**Eventos de reclutamiento y ferias de empleo virtuales:** Participar en eventos específicos del sector en diferentes regiones.

**Programas de prácticas internacionales:** Desarrollar iniciativas para captar talento joven, creando programas de pasantías y prácticas en diferentes países.

#### **Evaluaciones multiculturales e inclusivas:**

Diseñar pruebas que evalúen cómo los candidatos manejan escenarios multiculturales.

Incluir evaluadores de diferentes países en el proceso de selección para asegurar diversidad en la toma de decisiones.

Considerar el ajuste cultural y las capacidades de comunicación intercultural como parte del criterio de selección.

### **Employer Branding:**

Fortalecer la marca empleadora de Deloitte en mercados internacionales destacando su compromiso con la diversidad, la innovación y las oportunidades de crecimiento global.

Utilizar testimonios de empleados actuales de diferentes países para promover la experiencia laboral en Deloitte.

### **Seguimiento y análisis:**

Implementar métricas para medir el éxito del proceso de selección, como el tiempo promedio de contratación, la satisfacción del candidato, y la retención a largo plazo.

Realizar retroalimentaciones periódicas con los equipos de reclutamiento locales e internacionales.

Estas acciones permitirían a Deloitte no solo optimizar su proceso de selección, sino también captar talento que se alinee con su visión global y sus necesidades locales.

## **19. PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO POR PARTE DE DELOITTE S-LATAM, S.C.**

### **Desempeño**

La firma internacional Deloitte S-LATAM, S.C. dispone de un proceso de evaluación de desempeño trimestral de todos los profesionales técnicos por parte de sus jefes directos. En la herramienta tecnológica se tabulan y ponderan las evaluaciones. En caso de que el profesional técnico obtenga una ponderación equivalente a “*excede expectativas*”

accederá a un crecimiento en su plan de carrera de dos niveles. En el caso que el profesional técnico obtenga una ponderación equivalente a “*cumple*” el crecimiento al que accede el profesional es de un nivel.

### **Identificación de potencial**

En la firma no existe un proceso específico para la identificación de talento potencial (talent pools), sin embargo, de manera informal puede darse el caso que uno de los socios impulse de manera particular una postulación interna de un profesional técnico para una vacante disponible en las firmas miembro.

### **Prácticas de feedback y apoyo**

La firma internacional Deloitte S-LATAM, S.C. dispone de un proceso que implica asignar un asesor a cada profesional técnico para que sea quien le comparta el feedback resultante de las evaluaciones periódicas de sus jefes directos. En Ecuador el feedback es generalmente de tipo negativo indirecto dado la cultura colectivista del país.

En la herramienta tecnológica de evaluación de desempeño, los profesionales técnicos tienen habilitado una opción que les permite reportar feedback 360 a sus jefes inmediatos, los resultados de este feedback 360 se registran en la mencionada herramienta y son parte de los indicadores de desempeño anuales de los evaluadores.

Los profesionales técnicos tienen acceso permanente a una herramienta tecnológica de la firma en la cual tienen a disposición cursos online relacionados a su especialización, en adición, los profesionales deben cumplir con un plan de e-learning obligatorios cuyo cumplimiento se monitorea en la misma herramienta y es parte de los indicadores de desempeño de cada profesional.

Las estrategias existentes de evaluación del talento, entrenamiento, feedback y apoyo son de tipo estandarizadas ya que fueron definidas desde la casa matriz Deloitte México para que sean aplicadas de manera obligatoria por todas las firmas que conforman Deloitte S-LATAM, S.C. sin ningún tipo de adaptación local.

## **Recomendaciones sobre las herramientas existentes para dar respuesta a respuestas culturales**

Ecuador es un país con niveles de distancia con el poder elevados, razón por la cual no se reporta feedback 360 por el temor de los profesionales técnicos a causar una amenaza o afectar los indicadores de los evaluadores. Se recomienda capacitar más al personal para que comprenda la importancia de esta herramienta en la gestión del talento y además evaluar la factibilidad de que sea un proceso obligatorio y no opcional.

Establecer un proceso de identificación de puestos clave en las firmas que conforman Deloitte S-LATAM y definir planes de sucesión de esos puestos clave con un pool de talento conformado por los profesionales técnicos con mejores evaluaciones con ponderación de “*excede expectativas*”.

Establecer talleres de carrera específicos para el pool de talento a fin de fortalecer y desarrollar sus habilidades de liderazgo global.

### **Mejoras al proceso de identificación de talento**

La estrategia de selección de Deloitte S-LATAM se basa en la publicación de vacantes visibles para todos los profesionales técnicos, que aplican a esas vacantes y siguen un proceso específico. Sugerimos las siguientes mejoras en ese proceso de identificación:

Las oportunidades internacionales deberían estar más ligadas a un plan de sucesión de puestos clave previamente identificados.

Dar prioridad a los pools de talento potencial para acceder a las vacantes de posiciones internacionales clave, que estén segregados por los rangos del plan de carrera de la firma, por ejemplo: Seniors, Gerentes, Gerentes Senior.

### **Formación para el personal a cargo de tareas de identificación de talento**

Brindar capacitaciones al personal de RH respecto a la comprensión de las distancias culturales entre las ubicaciones de las filiales y la casa matriz.

Capacitar al personal de RH respecto a la definición de programas de entrenamiento y desarrollo internacional de pool de talento.

Capacitar al personal de RH sobre prácticas de selección novedosas con énfasis en la diversidad.

**20. Teniendo en cuenta los distintos esquemas de movilidad ofrecidos por la literatura, identifique el conjunto de herramientas de movilidad existentes en su organización.**

**Commuting**

El commuting es el desplazamiento diario de los empleados entre su lugar de residencia y su lugar de trabajo, generalmente dentro de la misma ciudad o región. No implica un cambio de residencia, sino el uso de transporte público, privado o alternativo para llegar al lugar de trabajo.

1. En Deloitte, el concepto de commuting (desplazamiento al trabajo) generalmente no se considera tiempo de trabajo remunerado, ya que sigue la normativa estándar en la mayoría de los países donde opera. Sin embargo, hay algunas excepciones y políticas internas que pueden aplicarse dependiendo de la región y del tipo de trabajo.
  1. Deloitte suele reembolsar los gastos de transporte cuando el desplazamiento es excepcional (fuera de la oficina habitual)
  2. Con el auge del teletrabajo y el modelo híbrido, el commuting ha disminuido en importancia. Deloitte permite a muchos empleados trabajar desde casa ciertos días de la semana.

**Asignación de Corto Plazo**

Implica que un empleado es asignado temporalmente a trabajar en otro país, generalmente por un período menor a un año.

2. En Deloitte, esto se aplica cuando un colaborador trabaja en una oficina internacional para un proyecto específico o para apoyar temporalmente a un equipo local, sin modificar su esquema de compensación ni su contrato base.

### **Expatriación**

Es el envío formal de un empleado a trabajar en otro país durante un período prolongado, generalmente superior a un año.

3. En Deloitte, este esquema implica cambios significativos, como un paquete de compensación ajustado, beneficios adicionales (como vivienda y educación para los hijos) y la posibilidad de retorno a su país de origen una vez concluida la asignación.

Las condiciones de expatriación en Deloitte, como en muchas firmas globales de servicios están diseñadas para asegurar la continuidad del talento, la transferencia de conocimientos y la expansión de la presencia de la empresa en diferentes mercados. En Deloitte implica paquetes de compensaciones, beneficios, bonos, costos de vivienda, aspectos migratorios entre otros.

#### **21. ¿Considera que podrían tener alguna oportunidad de mejora/ajuste? ¿Por qué?**

Dentro de las asignaciones internación existe una gran oportunidad de mejora sin generar un costo elevado a través de la Movilidad virtual global.

Deloitte cuenta con más de 100 oficinas alrededor del mundo, en varios de los cuales se habla el idioma español, y en la gran mayoría se utiliza el idioma inglés, lo que permite una adaptación al trabajo de manera ágil y eficaz

Fomentar la movilidad Virtual del talento que, por motivos personales o físicos, presentan dificultades en cuanto al traslado geográfico, permitiría, una mayor exposición a la dinámica intercultural, y al desarrollo profesional

Generar la interconexión de profesionales de diferentes países, y diferentes culturas a través de asignaciones virtuales de un año, y/o a través de asignaciones temporales de proyectos específicos (auditorías de hasta 4 semanas), fortalecerán la retención y atracción del talento.

**22. Teniendo en cuenta tanto la estrategia de negocio como las condiciones de los mercados laborales donde la firma opera, ¿debieran incluirse nuevas herramientas? ¿Cuáles? ¿Por qué?**

Para la firma Deloitte se podría recomendar el uso de herramientas tales como:

1. **Flexpatriation:** Implementando programas de rotación que permitan trabajar temporalmente en diferentes regiones clave, enfocándose en la atención a proyectos específicos y estratégicos de corto plazo (3 meses). Mediante el uso de esta herramienta la firma estaría fomentando que sus ejecutivos logren un entendimiento global del negocio y fortaleciendo su alcance internacional.
2. **Movilidad Internacional con Esquema Local:** Deloitte podría fortalecer la comunicación sobre la Movilidad Internacional con Esquema Local, asegurando que los ejecutivos de la nueva generación conozcan esta oportunidad y consideren participar. Esto se puede lograr a través de campañas internas, sesiones informativas y testimonios de colaboradores que ya hayan vivido la experiencia. De este modo, se promueve el desarrollo profesional sin que la empresa incurra en costos de expatriación.
3. **Movilidad Virtual:** Deloitte debería ofrecer a sus ejecutivos roles globales donde se permita al ejecutivo hacer base en su país de origen y gestionar de manera remota o virtual otras unidades del negocio en distintas instancias geográficas, este esquema podría complementarse con viajes esporádicos a países o ciudades clave para el desarrollo de las operaciones lo cual resultaría en una herramienta muy eficiente en costos además que facilitaría la vida laboral y personal de sus ejecutivos.

**23. ¿Podría asociar algunos de los objetivos organizacionales para la expatriación con la experiencia en su empresa? ¿Las asignaciones de corto y largo plazo cubrirían los mismos objetivos?**

En el caso de la firma Deloitte S-Latam, podríamos asociar al objetivo “Desarrollo Gerencial” con la experiencia en dicha organización, basado en que, como parte de las políticas de la firma, los profesionales técnicos que se encuentran en el rango de “Seniors” y que cumplen ciertos requisitos de dominio de idioma inglés y calificaciones técnicas pueden aplicar a una asignación internacional auto-iniciada (SIEs) por un período máximo de dos años en una de las oficinas de Deloitte en los EEUU.

**24. ¿Las personas se postulan y EE. UU. elige?**

1. Si es una expatriación autoiniciada, la persona decide postularse a una vacante en Deloitte EE. UU., y la oficina de EE. UU. decide si la contrata o no. En este caso, la firma de origen (S-LATAM) no interfiere ni financia la expatriación.
2. Si la persona es aceptada, la movilidad podría considerarse un cambio de empleo bajo un **esquema local**, es decir, renuncia a su firma original y es contratada de cero en EE. UU., sin beneficios de expatriado.

**25. ¿Quién elige al candidato?**

1. En una expatriación autoiniciada, la persona elige postularse y la oficina de destino decide si la contrata.
2. En una expatriación tradicional (no autoiniciada), la firma elige al candidato y lo envía a otro país con condiciones específicas, como expatriado o en un esquema de transferencia interna.

Una de las condiciones adicionales para acceder a dicha asignación voluntaria es que una vez finalice su asignación deben retornar a la oficina de origen y mantenerse en la misma por un período adicional. La principal motivación de estos profesionales es ser “Arquitectos” ya que están mayormente interesados en mejorar sus posibilidades de su carrera futura al alcanzar mejores habilidades y experiencia que sus pares locales.

## **Estatus en Ecuador mientras están en EE. UU.**

1. Si renuncian formalmente a Deloitte S-LATAM para ser contratados localmente en EE. UU., no mantienen una relación laboral con Ecuador durante su estancia.
2. Si existe algún mecanismo donde Deloitte S-LATAM les otorgue una licencia sin goce de sueldo o una figura similar, entonces podrían conservar su vínculo con la firma, aunque sin operar activamente en Ecuador.

### **26. ¿A qué puesto regresan?**

Esta es una pregunta clave para el análisis, ya que podría haber diferentes escenarios:

1. **Regreso al mismo puesto:** Si no hay un ascenso automático, podrían volver con la misma jerarquía de "Senior" y luego entrar en el proceso regular de evaluación para ascensos.
2. **Promoción anticipada:** Si la experiencia en EE. UU. es altamente valorada, la firma podría establecer que regresen a un puesto superior (por ejemplo, **Manager**), alineado con el crecimiento de habilidades adquirido.
3. **Reubicación en otro equipo o unidad:** Dependiendo de las necesidades de la firma en el momento de su retorno, podrían ser asignados a proyectos estratégicos o equipos donde su nueva experiencia tenga mayor impacto.

Consideramos que la mencionada asignación SIEs de Deloitte S-LATAM tiene un gran potencial para el desarrollo gerencial, ya que brinda la oportunidad de trabajar en un entorno internacional más complejo y desafiante, lo que permite a los profesionales fortalecer su perfil como futuros líderes globales. Sin embargo, el verdadero valor de esta experiencia se materializa solo si, al regresar, el profesional ocupa un puesto de mayor responsabilidad que refleje las habilidades y la experiencia adquirida.

Es cierto que la firma debería ser la encargada de seleccionar el grupo de candidatos para estas asignaciones, ya que esto garantizaría que los profesionales que regresen tengan la oportunidad de ocupar un puesto de mayor complejidad, lo que valida el proceso como

parte del desarrollo de liderazgo. Esto también aseguraría que la empresa optimice el retorno de la inversión en el desarrollo de talento.

**27. ¿En las instancias de acompañamiento ya sea antes o durante la asignación considera que las acciones iniciadas por la empresa podían tener alguna oportunidad de mejora / ajuste? ¿Describalas y justifique?**

Considerando que la empresa Deloitte, ha tenido varias experiencias en asignaciones anteriores, mismas que van dejando un aprendizaje muy valioso, se debe decir que siempre hay espacios para mejorar y hacer que las experiencias de los expatriados cada vez sea mejor, y de esta manera aprovechar de mejor manera el proceso para beneficio de la compañía.

Entre las acciones en las que consideramos que se puede tener mejoras en las instancias de acompañamiento, detallamos las siguientes:

**Fase previa o de inicio**

Se recomienda que la empresa fortalezca el proceso de selección con un enfoque más técnico, considerando no solo las competencias y condiciones personales (incluyendo aspectos familiares), sino también un análisis más profundo de las tareas específicas a desempeñar y el contexto en el que se desarrollará la asignación. Una selección más estratégica podría aumentar las probabilidades de éxito en el proceso.

**Fase de preparación**

Sería beneficioso que Deloitte considerara la colaboración con una empresa externa especializada en formación y capacitación. Este apoyo podría incluir programas de inmersión cultural, capacitación lingüística y preparación para la adaptación al entorno laboral específico del país de destino. ¿Actualmente Deloitte cuenta con este tipo de programas? En caso contrario, su implementación podría representar una mejora significativa en la integración y desempeño de los expatriados.

Antes de Partir:

Se recomienda tener una checklist extremadamente detallado que debe estar comunicado a todos los involucrados, definiendo responsabilidades tanto del ejecutivo, el personal del país de origen como del país de destino.

En este punto también resulta muy importante mantener una reunión con la familia (si es necesario), ya que resulta muy valioso que todos tengan seguridad y confianza,

Al llegar:

Se puede sugerir que una vez el ejecutivo llegue al país de destino le puedan asignar o involucrar en un programa de integración de trabajo que puedan ofrecer apoyo práctico y adaptativo durante la fase inicial de la asignación. Este personal deberá tener las competencias y actitud apropiadas para que la parte de inducción sea adecuada.

La idea de estas sugerencias de mejoras tiene el objetivo de contribuir en la mejora de la experiencia del personal asignado y asegurar una transición más llevadera y efectiva.

**28. ¿Son los trasladados y/o los locales, conscientes de su propia responsabilidad en el proceso de ajuste? Detalle algún ejemplo y genere alternativas de mejora**

Como se lo detalla en el punto 1, Deloitte cuenta con un gran bagaje en cuanto a asignaciones internacionales se trata, y al tratarse de una asignación auto iniciada, tanto trasladados como locales están en pleno conocimiento del proceso de ajuste para el desarrollo de la asignación internacional.

Los trasladados se informan de antemano cuales son los requisitos que deben cumplir para optar por una asignación internacional, y a su vez, investigan sobre los resultados de procesos anteriores, por su parte los locales, han recibido en variadas ocasiones talento de diferentes filiales, y se preparan para recibir a los nuevos integrantes temporales.

Como se detalla en el punto dos es necesario generar una política de desarrollo de mentoring, para la formación adecuada, y como complemento se podría plantear un seguimiento del aspecto psicológico que aborde el impacto de las diferencias culturales y lingüísticas, así como la nostalgia y temas familiares.

Por último, se podría crear una compensación económica, aunque sea simbólica, para reconocer el esfuerzo de los expatriados autoiniciados, misma que no genere un impacto económico a la compañía, pero que sin embargo represente un aliciente financiero y emocional al talento que ha decidido forjarse un futuro prometedor.

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

Deloitte no cuenta con esto sin embargo lo más recomendable sería realizar una evaluación de su interés en este tipo de oportunidades. Esto podría lograrse a través de encuestas internas, entrevistas de desarrollo profesional o revisando sus preferencias en reuniones de planificación de carrera.

De esta forma, se podrá identificar aquellos miembros del equipo que tengan interés y potencial para asumir roles en el extranjero, lo que ayudará tanto al desarrollo de sus carreras como al aprovechamiento de su talento para la empresa.

**30. ¿Cuenta la firma con una política de repatriación? ¿en qué ámbitos opera, económico, carrera, mentoring, formación, acompañamiento de la familia?**

Deloitte S-Latam no dispone de una política de repatriación específica, sin embargo, como parte de las asignaciones internacionales auto-iniciada (SIEs) en los EEUU por parte de los profesionales técnicos en el rango de “Seniors”, existen los siguientes beneficios relacionados con los ámbitos económicos y de carrera.

1. Una vez finalice la asignación internacional auto-iniciada (SIEs) el profesional técnico reingresará a la firma de origen con un cargo superior al que ocupaba en su asignación voluntaria, esto es, el rango de “Gerente”. La promoción del profesional implica un incremento salarial que permite disminuir la brecha en su compensación respecto a lo que percibía en los EE. UU. Si bien no es específicamente una política de repatriación, esta política ofrece a los profesionales ocupar una posición de mayor responsabilidad a su retorno.

2. Básicamente, la promoción y el incremento salarial están definidos como parte del retorno, pero el acceso a un verdadero desarrollo gerencial dependerá de la firma y su estrategia de talento
3. Los profesionales técnicos que retornan de una asignación internacional auto-iniciada son específicamente considerados para ser facilitadores de los profesionales técnicos de la firma local o regional respecto a herramientas de innovación, esto debido a su mayor experiencia en la utilización de ese tipo de herramientas tecnológicas cuya implementación en EEUU es más temprana.
4. En lo que respecta a formación, el profesional técnico puede convalidar el currículo obligatorio que tomó como parte de su rol en la firma del exterior para no repetir dicho requerimiento de entrenamiento en la firma local.

**31. ¿Cuál es la formación/ preparación que reciben los jefes a quienes esos repatriados reportan?**

En Deloitte, los jefes que supervisan a repatriados suelen recibir formación y preparación específica para asegurar una transición efectiva y una integración exitosa. Aunque esto puede variar según la región, algunas prácticas comunes incluyen:

**5. Capacitación en gestión intercultural**

Formación para entender y manejar las diferencias culturales, incluyendo la adaptación a las perspectivas de los repatriados que regresan con experiencias internacionales.

Desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo en contextos multiculturales.

**6. Entrenamiento en gestión del talento global**

Sesiones sobre cómo maximizar el valor de las competencias adquiridas por los repatriados durante su experiencia internacional.

Estrategias para alinear los objetivos del repatriado con los de la organización.

**7. Coaching de liderazgo personalizado**

Supervisores reciben coaching para desarrollar habilidades específicas que les ayuden a liderar equipos diversos y gestionar el potencial de los repatriados.

En algunos casos, se asigna un mentor o un coach externo para guiar el proceso.

### **8. Workshops sobre manejo del cambio**

Talleres enfocados en gestionar las expectativas, tanto de los repatriados como del equipo local.

Estrategias para integrar nuevas prácticas o enfoques traídos por los repatriados al entorno local.

### **9. Seguimiento en el plan de carrera del repatriado**

Los supervisores son capacitados para trabajar con el área de Recursos Humanos en la creación de un plan de desarrollo profesional para los repatriados, asegurando que sus nuevas habilidades sean valoradas y utilizadas.

Sensibilización sobre la importancia de retener el talento internacional y evitar la fuga de repatriados tras su retorno.

### **10. Capacitación en diversidad e inclusión**

Formación sobre cómo construir un ambiente de trabajo inclusivo que valore las perspectivas globales aportadas por los repatriados.

Cómo aprovechar la experiencia global del repatriado para inspirar al equipo y mejorar el desempeño colectivo.

### **32. ¿Podría sugerir mejoras al proceso existente?**

Se pueden considerar varias opciones que podrían aplacar los impactos de la repatriación logrando una mejora a los planteamientos actuales como:

Área Profesional

Un programa de mentoring focalizado en la repatriación y planificación de carrera asegurando que el mentoring aborde específicamente los desafíos que enfrentan los profesionales repatriados. El mentor podría ayudar a estructurar una planificación de carrera a largo plazo considerando los cambios tributarios, laborales y societarios. En Ecuador existen anualmente una gran gama de cambios actualizaciones y reformas legales, de las cuales el profesional de auditoría debe tener conocimiento para su correcto accionar.

#### Área Social

Un programa psicológico que permita al repatriado, asimilar el impacto de retornar a la cultura local, a través de la asignación de grupos de coaching enfocado a “gerentes” logrando transmitir los conocimientos adquiridos, y logrando una asimilación del entorno de trabajo local.

Y en el caso del profesional técnico repatriado, se puede implantar un programa de escuelas técnicas de tecnología, en la cual invertiría una parte de su jornada laboral en capacitar a sus similares locales, logrando difundir el conocimiento, y generando una comunicación asertiva, y una inmersión adecuada al entorno local.

### **33. Considerando la composición del equipo que usted coordina y la percepción de sus integrantes sobre su similitud o disimilitud, según la literatura ofrecida (Adler, 2002; Earley & Mosakowski, 2000) ¿podría identificar qué tipo/s de equipo diverso es?**

Para este entregable hemos optado por tomar como referencia el equipo que fue citado por Edison Ramos durante la clase sincrónica de esta semana:

El equipo está conformado de la siguiente manera:

Dos asesores técnicos de Perú

Un asesor técnico de Colombia

Un asesor técnico de Venezuela, y,

Tres asesores técnicos de Ecuador

Este equipo de acuerdo con (Adler 2002) cuando nos habla de equipos diversos, estaría dentro de la clasificación de **EQUIPOS MULTICULTURALES**.

Ya que sus miembros representan cuatro culturas diferentes, donde sus experiencias, actitudes, formalismos, valores y costumbres en general pueden ser diferentes entre ellos, pero están persiguiendo un objetivo común el cual es desarrollo de un sistema constructivo en el Ecuador mediante la especificación de productos de construcción para reforzamiento estructural e impermeabilización de superficies de hormigón.

#### **Idioma y Cultura Regional Compartida:**

1. Al provenir todos de países latinoamericanos y compartir el idioma español, es probable que los miembros se perciban con cierta **similitud cultural** en términos de comunicación, valores generales y referencias socioculturales.
2. Sin embargo, pueden existir diferencias en acentos, expresiones y modismos que generen pequeñas barreras de comunicación iniciales.

#### **Diferencias en Estilos de Trabajo y Experiencia Profesional:**

3. Dependiendo de la formación y experiencia previa de cada asesor, algunos pueden percibir diferencias en la forma de abordar problemas técnicos, estructuras jerárquicas y toma de decisiones.
4. En algunos países, los procesos técnicos pueden ser más estructurados y burocráticos, mientras que en otros puede haber mayor flexibilidad, lo que puede generar una percepción de **diferencias en metodología de trabajo**.

#### **Interacción en el Proyecto:**

1. Si el equipo ha logrado una buena integración y adaptación mutua, es posible que los miembros se perciban como relativamente similares, alineados por el objetivo común del proyecto.
2. Si han surgido dificultades debido a diferencias culturales o metodológicas, es posible que algunos perciban una **diferenciación mayor** dentro del equipo.

**34. Describa las condiciones con las que cuenta el equipo diverso que usted coordina para ser exitoso (personas, tarea, contexto) así como las barreras que enfrenta. Proponga acciones sobre esas barreras y justifique su respuesta.**

Al Equipo descrito anteriormente se lo puede describir de la siguiente forma tomando en cuenta la literatura entregada:

**PERSONAS:**

1. Han sido elegidos contemplando que deben tener habilidades interculturales, como la capacidad de comunicarse eficazmente y comprender las diferencias culturales y adicionalmente se ha ofrecido capacitaciones y entrenamientos previos y posteriores a su vinculación.
2. Son personas que entienden que tienen una gran oportunidad de desarrollo profesional, ya que no son repatriados, sino más bien personas que decidieron buscar su oportunidad en el Ecuador. Y los locales obviamente están muy comprometidos
3. Este equipo tiene la formación adecuada para el desarrollo de las actividades propias de su trabajo, conocimiento de procesos, equipos, materiales y la estrategia
4. Son profesionales en el sector de la construcción (Ing. Civiles y Arquitectos) que deben intercambiar sus ideas desde sus propias perspectivas, sus experiencias, las normativas y todo esto enmarcado en las políticas empresariales.

## CONTEXTO ORGANIZACIONAL:

5. La empresa fomenta una cultura de adaptabilidad y flexibilidad para que el equipo pueda ajustarse a los cambios y desafíos que puedan surgir, brindando capacitación constante y actividades de integración que contribuyen de buena manera.
6. El papel de las personas que lideramos es muy importante ya somos quienes valoramos y somos quienes promovemos la diversidad cultural, y gestionar adecuadamente los conflictos, diferencias y fomentar la cohesión del equipo de buena manera, para que el logro de los objetivos no se vea comprometidos.

## BARRERAS QUE SE DEBE ENFRENTAR

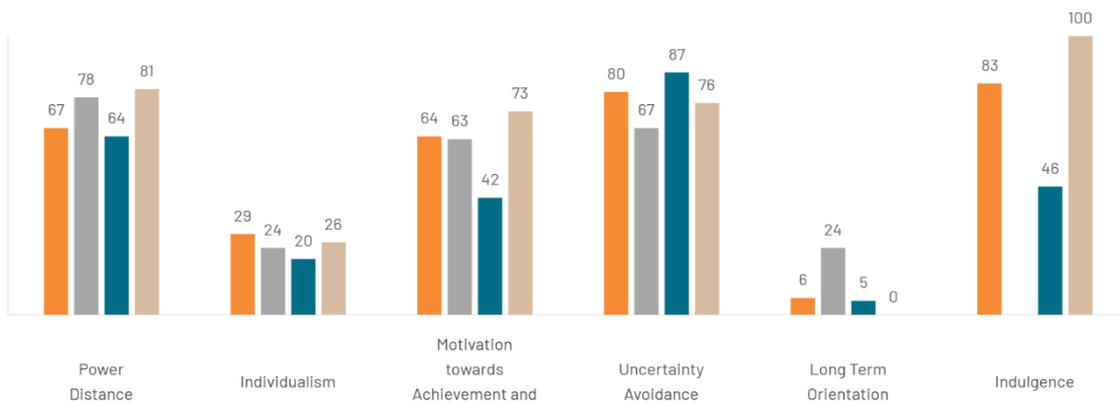
**Diferencias en Estilos de Trabajo:** Este equipo como lo indicamos anteriormente está calificado en competencias duras y blandas para realizar su trabajo, sin embargo, se presentan diferencias en las formas y métodos de trabajo que han llegado a causar fricciones y afectar la productividad especialmente en términos de tiempos de respuesta, que es muy importante al atender proyectos.

**Solución:** Se ha establecido normas y procedimientos claros para que todos los miembros del equipo las vayan cumpliendo se trabaja mucho en fomentar la colaboración y el intercambio de mejores prácticas entendiendo que el trabajo en equipo es la mejor forma de enfrentar los retos planteados.

**Barreras de Comunicación:** Las diferencias lingüísticas y de estilo de comunicación pueden llevar a malentendidos y conflictos, siendo este punto el más recurrente en este equipo.

**Solución:** Para esto hemos sugerido la implementación de programas de coaching y retroalimentación continuos para que podamos adaptar las diferentes formas de comunicación intercultural, y utilizar formas más universales para no entorpecer el desarrollo de actividades y generar un ambiente laboral adecuado como es el principio de la compañía.

You can only select 4 items



1. Ecuador Gris
2. Colombia naranja
3. Venezuela marrón
4. Perú azul

A considerar para mundo real para diferencias en estilos de trabajo - Distancia con el poder / Motivación hacia el logro y el éxito- Hofstede insights

**35. A lo largo de estas distintas semanas han generado propuestas/iniciativas con impacto en distintos niveles: tanto a nivel compañía/equipo, como a nivel equipo/individual. Le pedimos que analicen el alineamiento / la consistencia de las distintas iniciativas presentadas y ajusten lo que consideren necesario**

### Identificación de mejores Talentos

*Uso de herramientas tecnológicas avanzadas:*

*Sistemas de gestión del talento (ATS): Implementar un software avanzado que permita filtrar candidatos de manera eficiente, basado en palabras clave, experiencia y competencias específicas.*

**Inteligencia artificial:** Utilizar IA para realizar evaluaciones iniciales de currículums y para predecir la compatibilidad cultural y profesional.

**Entrevistas virtuales y pruebas online:** Usar plataformas que permitan realizar entrevistas y evaluaciones de habilidades a nivel global.

La propuesta presentada sobre el proceso de identificación y selección de los mejores talentos Globales, se alinea al proceso de mejora continua de Deloitte, a través del uso de TICs y de IA, que guarde las características de los mejores talentos. Esta herramienta puede ser utilizada en el proceso de asignaciones internacionales, y en el proceso de repatriación, al guardar información relevante sobre los aspectos psicológicos obtenidos durante el proceso de entrevista.

### **Mentoring**

*“Se puede sugerir que una vez el ejecutivo llegue al país de destino le puedan asignar o involucrar en un programa de mentores o compañeros de trabajo que puedan ofrecer apoyo continuo y ayudar al personal asignado a integrarse en la nueva filial en este nuevo entorno. Este personal deberá tener las competencias y actitud apropiadas para que la parte de inducción sea adecuada.”*

La iniciativa Mentoring compagina con los estándares de calidad de la empresa logrando una sinergia entre el talento local y los asignados internacionales, un resultado adecuado en un tipo óptimo, se puede lograr una mejora sustancial si el Mentor asignado mantiene una capacitación previa sobre el manejo de asignaciones internacionales, y si recibe un breve resumen de las cuales y características del expatriado.

### **Repatriación**

*Un programa psicológico que permita al repatriado, asimilar el impacto de retornar a la cultura local, a través de la asignación de grupos de coaching Enfocado a “gerentes” logrando transmitir los conocimientos adquiridos, y logrando una asimilación del entorno de trabajo local.*

Unido a una herramienta tecnológica como la sugerida en el análisis de la primera recomendación, se puede determinar un programa específico para cada repatriado, en base a los resultados psicológico y psicotécnicos obtenidos en la etapa de contratación, unido a un informe emitido por el mentor asignado durante su estancia en el exterior. Logrando un proceso sistemático que aúne la información existente desde la etapa de selección, hasta su repatriación, y ascenso de ser el caso.

Herramienta Nro. 1- Análisis de campos de fuerza

A lo largo de su carrera, estará involucrado en contribuir y gestionar cambios en las organizaciones donde se desarrolle. La carrera descansa en la capacidad de influenciar gente para que le dé apoyo y trabaje a favor de los cambios propuestos. En todo caso, habrá fuerzas que darán apoyo a sus iniciativas y fuerzas que impedirán su éxito o generarán resistencia.

1= débil y 5=fuerte

Fuerzas apoyando el cambio	Rating (1 a 5)	Fuerzas impidiendo el cambio	Rating (1 a 5)
• Colaboración de equipo	5	1. Resistencia al cambio	5
• Compromiso de cambio	4	2. Poco compromiso con el trabajo	4
• Exportación de talento	5	3. Jefaturas explotadoras	4
Total puntaje positivo	14	Total puntaje negativo	13

Total puntaje positivo	14	menos	Total puntaje negativo	13	=	Valor total	1
------------------------	----	-------	------------------------	----	---	-------------	---

**Tabla 5: Análisis de campos de fuerza**

**36. Deberán decidir, para analizar la gestión del cambio si se centrarán en el grupo de iniciativas, a nivel compañía/equipo o a nivel equipo/individual. Una vez completado el anexo de herramientas de gestión del cambio (*stakeholders* y campos de fuerzas), le pedimos que detallen su mapa político y el plan que proponen para reducir resistencias al cambio.**

Análisis de fuerzas

Fuerzas apoyando el cambio	Rating (1 a 5)	Fuerzas impidiendo el cambio	Rating (1 a 5)
1. Acceso inmediato a las herramientas de innovación planteadas en las iniciativas	5	1. Socios antiguos con miedo a parecer incompetentes frente a nuevo talento global	3
2. Socios y Senior Manger jóvenes con alta credibilidad en el personal de staff	4	2. Director General local que perciba amenazado su poder por el nuevo talento global	5
3. Gerentes con un fuerte interés de un cambio	3	3. Opositores personal de staff con sentido de confort y no motivados a ser parte de un cambio	1
Total puntaje positivo	12	Total puntaje negativo	9

Total puntaje positivo	<b>12</b>	Menos	Total puntaje negativo	<b>9</b>	<b>Valor total</b>	<b>3</b>
------------------------	-----------	-------	------------------------	----------	--------------------	----------

**Tabla 6: Análisis de fuerzas**

**Análisis de stakeholders**

<b>Nombre de la persona o grupo</b>	<b>Necesidad de apoyo</b>	<b>Probabilidad de apoyo</b>	<b>Plan de acción</b>
Socios antiguos	3	2	Involucrar a los líderes regionales que planteen claramente al Director su rol en el desarrollo del cambio y los beneficios que el cambio generará
Director General	3	1	
Staff	3	3	Implementar monitoreo del rendimiento de estos profesionales para identificar oportunamente resistencia abierta o encubierta que requiera ser atendida
Socios jóvenes y Senior Managers	5	5	Capacitar a estos líderes en la implantación, control y evaluación del cambio propuesto
Gerentes	4	4	Involucrarlos para apoyar en la identificación de resistencia abierta o encubierta en el personal de Staff

**Tabla 7: Análisis de stakeholders**

**Mapa Político en Deloitte S-LATAM**

El mapa político analiza la influencia y posición de los actores clave en la organización:

<b>Actor clave</b>	<b>Posición frente al cambio</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Estrategia para alinearlos</b>
<b>Director General</b>	Neutro a moderadamente en contra	Alto	Comunicación personalizada para destacar los beneficios.
<b>Socios antiguos</b>	Moderadamente en contra	Alto	Involucramiento directo en el diseño del cambio.
<b>Socios jóvenes y Senior Managers</b>	A favor	Alto	Formación y capacitación en liderazgo del cambio.
<b>Gerentes</b>	A favor	Medio	Apoyo en la gestión del talento y

			reducción de resistencias.
<b>Staff</b>	Neutro a levemente en contra	Bajo a medio	Identificación temprana de resistencias y comunicación clara.

**Tabla 8: Mapa Político en Deloitte S-LATAM**

**Plan para Reducir Resistencias al Cambio**

Estrategias de Comunicación:

1. Creación de una narrativa clara sobre el cambio y sus beneficios.
2. Comunicación segmentada según el nivel jerárquico y necesidades.

Espacios de feedback para atender inquietudes.

1. Capacitación y Desarrollo:
2. Programas de formación para Senior Managers y Gerentes sobre gestión del cambio.
3. Mentorías entre socios jóvenes y socios antiguos para fomentar la adopción del cambio.

### Monitoreo y Evaluación:

1. Implementación de KPIs de adopción del cambio.
2. Encuestas y grupos focales para medir la percepción del cambio en la empresa.

## CONCLUSIONES Y APLICACIONES

En base a los datos revisados en las 10 entregas precedentes, es claro que existen un sinnúmero de posibilidades de mejora en el área de Talento Global, que se han presentado y que aun no luego de presentarse han sufrido en depuración y sinergia entre etapas

Dentro de las multinacionales de Servicios y en especial de servicios profesionales, existe un alto nivel de competencia individualista, generando una necesidad voraz de autodesarrollo profesional y el crecimiento personal que fomenten el ascenso en la escalera corporativa llegando a autofinanciar sus asignaciones internacionales

Los procesos de capacitación previa acerca de los objetivos proyectados permiten un mejor resultado optimizando tiempo y recursos financieros, tanto en asignaciones internacionales, movilidad internacional, repatriación, o en el manejo de equipos diversos, inclusive se torna más tolerante las diferencias culturales.

Se pueden presentar diferentes tipos de equipos diversos dentro de las empresas que prestan servicios profesionales, no solo por su especialización en Auditoría ya sea financiera, administrativa, de sistemas, inclusive de control, sino también son altamente heterogéneos al tener miembros provenientes de diferentes países, como Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, que manejan el mismo idioma, y que su distancia Geográfica es relativamente cercana, pero que por otro lado sus culturas y expresiones idiomáticas presentan un gran Brecha por salvar, y su sinergia constituye un gran reto para el Directivo Global.

En la medida de lo posible se torna preponderante la asignación de un presupuesto financiero que permita solventar los gastos efectuados para las asignaciones internacionales “Autoiniciadas”, permitiendo en desarrollo adecuado de los profesionales, aumentando la índice retención del Talento Global, generando no solo permanencia sino lealtad.

Elaboración de una guía práctica para el proceso de repatriación segregando un proceso específico para aquellos que culminaron su asignación, como aquellos que retornar sin concluir con la misma; de debe incluir una valoración económica y otra emocional, sobre las habilidades adquiridas, que contemple el choque cultural al revés, así como el proceso de reinducción a los cambios tributarios, societarios y laborales, que se encuentran en constantes cambios.

Implementación de una herramienta tecnológica y de big data que almacene, no solo información referente a conocimientos, y experiencia, sino también los aspectos psicológicos y psicotécnicos del talento que mida el crecimiento emocional, el nivel de adaptación al cambios, el análisis de habilidades blandas, sus aspectos familiares como quienes componen el núcleo familiar, edades, enfermedades, idiomas, mismos que faciliten al prospección del talento, y contemple aspectos ignorados o tomados como de poca importancia.

## REFERENCIAS

- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, US: Harvard Business Press.
- Collings, D., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165-187.
- Collings, D, Scullion, H. & Morley, M. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42, 198-213
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/10/19/how-talent-management-drives-financial-performance/?sh=4b86083d72cf>
- <https://www.bcg.com/publications/2015/leadership-talent-human-resources-global-leadership-talent-index>
- Human Resource Executive’s (2014) “What’s Keeping HR Up at Night” survey.
- King, K., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22 (3),194-206.
- Mellahi, K., & Collings, D. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45, 143-149.
- Silzer, R. & Dowell, B. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. US: Pfeiffer.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). *Strategic Talent Management: Contemporary*

Issues in International Context. UK: Cambridge University Press.

- Thunnissen, M. & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research:

Key issues and challenges, *Business Research Quarterly*, 22, 171–180.

- Wright, P., McCormick, B., Sherman, S. & McMahan, G. (1999). The role of human resource

practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource*

*Management*, 10 (4), 551-571