



Westfield
Business
School



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

AUTORES: Lic. Luisa Betzabeth Cueva Luzón

Lic. Jhon Jairo Zapata Rueda

Lic. Gianelle Berenice Encalada Ramón.

TUTOR: Ing. Víctor David Arrellano Peñafiel

Talento que Crece: Plan Integral de reclutamiento y/o
preparación de mandos Altos y Medios con capacidades
para atender multiculturalidad en LATAM-EIKON.

**PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA EN DIRECTIVO GLOBAL**

**Talento que Crece: Plan Integral de reclutamiento y/o preparación
de mandos Altos y Medios con capacidades para atender
multiculturalidad en LATAM-EIKON.**

Por

Lcda. Luisa Betzabeth Cueva Luzón
Lcda. Gianelle Berenice Encalada Ramón
Lcdo. Jhon Jairo Zapata Rueda

Octubre 2025

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: Lcda. Luisa Betzabeth Cueva Luzón, Lcda. Gianelle Berenice Encalada Ramón y Lcdo. Jhon Jairo Zapata Rueda, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Cristian Melo
Coordinador MBA UIDE



4

Ignacio Maroto
Provost WBS

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Luisa Betzabeth Cueva Luzón, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Talento que Crece: Plan Integral de reclutamiento y/o preparación de mandos Altos y Medios con capacidades para atender multiculturalidad en LATAM-EIKON** es de mi 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.



Luisa Betzabeth Cueva Luzón

Correo electrónico: lucuevalu@gmail.com

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Jhon Jairo Zapata Rueda, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Talento que Crece: Plan Integral de reclutamiento y/o preparación de mandos Altos y Medios con capacidades para atender multiculturalidad en LATAM-EIKON** es de mi 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.



Jhon Jairo Zapata Rueda

Correo electrónico: jhonjairozapatarueda7@gmail.com

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Gianelle Berenice Encalada Ramón, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Talento que Crece: Plan Integral de reclutamiento y/o preparación de mandos Altos y Medios con capacidades para atender multiculturalidad en LATAM-EIKON** es de mi 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.



Gianelle Berenice Encalada Ramón

Correo electrónico: berenice200491@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Luisa Betzabeth Cueva Luzón, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Talento que Crece: Plan Integral de reclutamiento y/o preparación de mandos Altos y Medios con capacidades para atender multiculturalidad en LATAM-EIKON, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Octubre de 2025



Luisa Betzabeth Cueva Luzón

Correo electrónico: lucuevalu@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Jhon Jairo Zapata Rueda, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Talento que Crece: Plan Integral de reclutamiento y/o preparación de mandos Altos y Medios con capacidades para atender multiculturalidad en LATAM-EIKON, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Octubre de 2025



Jhon Jairo Zapata Rueda

Correo electrónico: jhonjairozapatarueda7@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Gianelle Berenice Encalada Ramón, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Talento que Crece: Plan Integral de reclutamiento y/o preparación de mandos Altos y Medios con capacidades para atender multiculturalidad en LATAM-EIKON, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Octubre de 2025



Gianelle Berenice Encalada Ramón

Correo electrónico: berenice200491@gmail.com

Dedicatorias y Agradecimientos

A mi amado esposo, Jorge Xavier Riera Morán, compañero incondicional en cada paso de este camino, por su paciencia, amor y apoyo constante, que me dieron fuerza incluso en los días más desafiantes. A mis hijos, Xavier Alberto y Xavier Alessandro, mi mayor inspiración y motivo para superarme. Cada logro, cada página escrita y cada meta alcanzada están dedicados a ustedes, que llenan mi vida de propósito, alegría y esperanza. Este proyecto es una muestra del amor y la perseverancia que nuestra familia representa.

- **Gianelle Encalada**

Agradezco profundamente a Dios por guiarme y darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa.

A mi esposo, Jorge Xavier Riera Morán, por su comprensión, paciencia y por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba; por ser mi soporte y mi equilibrio en los momentos de mayor exigencia.

A mis hijos, Xavier Alberto y Xavier Alessandro, por su ternura, por recordarme cada día que los sueños se alcanzan con esfuerzo y dedicación, y por ser el motor que impulsa mi crecimiento personal y profesional.

A mi familia y a todos quienes, con sus palabras de ánimo, gestos de cariño o silenciosa compañía, hicieron posible que este proyecto de tesis se convierta en una realidad.

Este logro no es solo mío, sino de todos quienes me acompañaron con amor, fe y constancia en este trayecto

- **Gianelle Encalada**

Primero, gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento, por darme la fortaleza, la sabiduría y las oportunidades necesarias para cumplir este sueño.

A mi familia, por estar siempre a mi lado, por su amor incondicional, paciencia y apoyo en cada paso de este camino. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

A mis amigos, por ser esa fuente constante de ánimo y alegría, por acompañarme en los días difíciles y celebrar conmigo cada pequeño logro. Gracias por no soltarme nunca.

Y, en general, a todos ustedes, por ser las personas especiales que forman parte de mi vida, a quienes considero mis personas vitamina, que con su presencia, palabras y energía son capaces de iluminar mis días, inspirarme y

recordarme que siempre hay motivos para continuar. Gracias por ser ese impulso y esa compañía que llenan mi vida de sentido, cariño y esperanza.

Este logro no es solo mío, sino también de todos ustedes, quienes han sido parte esencial de este proceso.

-Luisa Cueva

A mis padres, por su amor incondicional, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y la humildad. Gracias por apoyarme en cada paso, por creer en mí y por ser mi mayor inspiración.

A mi hijo, por ser mi motor, mi razón para seguir adelante y dar siempre lo mejor de mí. Cada logro, cada meta alcanzada, lleva un pedacito de ti y de todo el amor que me impulsa a no rendirme.

Este logro es para ustedes, con todo mi corazón.

-Jhon Zapata

INDICE DEL DOCUMENTO

Dedicatorias y Agradecimientos	10
INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO	15
Información en la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto de aplicación	17
Productos y Servicios Clave de EIKON	17
Geografías.....	17
Clientes Clave	18
¿Cuál es la estrategia de negocio para los próximos cinco años? ¿Cuenta con futuros planes de expansión?	18
Estrategia de Negocio a 5 Años (2025-2030)	18
¿Cuál es la dotación total de empleados? ¿Cómo está compuesta la fuerza laboral por grandes grupos de puestos: operarios/ jefes/ gerentes/ Directivos?	19
Origen de la empresa.....	20
Vinculación con la Estrategia de Negocio	22
Desafíos en la Gestión de Equipos Multiculturales	24
1. Estilos de Comunicación y Toma de Decisiones	24
¿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?	28
PARTE I.....	17
Iniciativas que fortalecen la identificación de líderes globales.....	17
Justificación	34
Comparación rápida con otras estrategias	34
PARTE II.....	43
Preparación previa más integral.....	47
Acompañamiento familiar	48
Soporte durante la asignación	48
Plan de repatriación.....	48

Situación actual.....	50
Implicaciones	50
Alternativas de mejora	50
CONCLUSIONES Y APLICACIONES	67
REFERENCIAS	69

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Tabla 1		<i>Relación</i>	
<i>estrategia-gestión talento</i>			22
Tabla 2		<i>Comparación de Dimensiones Culturales (Hofstede</i>	
<i>Insights)</i>	23		
Tabla 3		<i>Evaluación de desempeño ...</i>	25
Ilustración 1		<i>Organigrama Empresarial EIKON.....</i>	20

INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial marcado por la globalización, la transformación digital y la creciente interacción entre culturas diversas, las organizaciones enfrentan el desafío de desarrollar líderes capaces de adaptarse, comunicarse y gestionar eficazmente en contextos multiculturales. En este marco, el proyecto **“Talento que Crece”** surge como una respuesta estratégica de **EIKON**, empresa ecuatoriana con proyección internacional, dedicada a la consultoría en transformación digital, automatización y servicios tecnológicos, que actualmente consolida su expansión hacia América Latina y Norteamérica.

EIKON ha identificado que su crecimiento sostenible depende no solo de la innovación tecnológica, sino también de la calidad de su liderazgo humano. La experiencia de operar en entornos diversos —como Ecuador, Canadá y Estados Unidos— ha puesto en evidencia la necesidad de fortalecer competencias interculturales en sus mandos altos y medios. Diferencias culturales en estilos de comunicación, percepción de autoridad y enfoques de trabajo en equipo han revelado brechas que podrían limitar la cohesión organizacional y el rendimiento global si no se abordan estratégicamente.

El presente proyecto parte de esta realidad y propone un **plan integral de reclutamiento, formación y acompañamiento** que permita preparar líderes globales capaces de gestionar la diversidad cultural, promover la inclusión y contribuir activamente a la internacionalización de la compañía. De esta manera, **“Talento que Crece”** no solo constituye una herramienta de desarrollo de capital humano, sino también un eje transversal que alinea la gestión del talento con los objetivos estratégicos de expansión regional, innovación continua y sostenibilidad corporativa.

OBJETO DEL PROYECTO

El objeto del proyecto **“Talento que Crece”** es diseñar e implementar un plan integral de gestión del talento global para EIKON, orientado a la identificación, preparación y desarrollo de mandos altos y medios con competencias interculturales, que aseguren el éxito de la empresa en su proceso de expansión hacia Latinoamérica y Norteamérica.

De manera específica, el proyecto busca:

1. Diagnosticar la situación actual de EIKON en materia de gestión del talento y liderazgo, identificando fortalezas y brechas frente a las exigencias de entornos multiculturales.

2. Diseñar un modelo de desarrollo de líderes globales, basado en los principios de inteligencia cultural (CQ), agilidad cultural y mentalidad global.
3. Establecer procesos de reclutamiento y selección adaptativos, que integren criterios de competencia técnica y sensibilidad intercultural.
4. Implementar programas de formación, movilidad y repatriación, que fortalezcan la capacidad de los líderes para operar en distintos contextos culturales, garantizando la transferencia de conocimiento y la cohesión organizacional.
5. Alinear la estrategia de gestión del talento con los ejes del plan de negocio 2025-2030 de EIKON, asegurando la sostenibilidad y la creación de valor humano a largo plazo.

En síntesis, el proyecto pretende consolidar un modelo de liderazgo regional que combine excelencia técnica con sensibilidad cultural, contribuyendo a que EIKON se posicione como una organización latinoamericana con mentalidad global, capaz de liderar la transformación digital desde una perspectiva humana, inclusiva y sostenible.

PARTE I:

Iniciativas que fortalecen la identificación de líderes globales

CAPITULO 1 Identificar la estrategia de gestión de talento global de la firma y la contribución del proyecto de gestión de líderes globales a la estrategia.
Herramientas existentes en la organización para el desarrollo del proyecto.

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

Productos y Servicios Clave de EIKON

1. **Transformación Digital y Consultoría**
 - a. Consultoría en transformación digital e Industria 5.0
 - b. Desarrollo de software a medida
 - c. Proyectos de automatización y digitalización
2. **Servicios Cloud**
 - a. Migración de infraestructura a la nube
 - b. Administración de servicios en Microsoft Azure
 - c. Licenciamiento e implementación de productos Microsoft
3. **Productividad Empresarial**
 - a. Sistemas ERP (Dynamics Business Central, Odoo)
 - b. CONTINUUM Nómina y Workflow
 - c. Facturación electrónica y recepción de documentos
4. **Comercio Exterior**
 - a. Sistemas para agencias navieras, puertos y freight forwarders
 - b. Recaudaciones portuarias (PORTCASH)
 - c. Asistente de comercio exterior con IA (Nathalia IA)
 - d. ERP para importación y exportación
5. **Analítica de Negocios**
 - a. Business Intelligence (Power BI, Tableau)
 - b. Servicios de ETL e integración de datos
 - c. Consultoría BI y soporte técnico
6. **Sistemas de Control**
 - a. Gestión de turnos y control de accesos
 - b. Integración con equipos biométricos
7. **Certificación Digital**
 - a. Firma electrónica (eFirma)
 - b. Notificaciones certificadas y programadas

Geografías

- **Ecuador:** Base principal de operaciones, con fuerte presencia en sectores estratégicos como comercio exterior y servicios portuarios.

- **Canadá:** Tenemos presencial de un colaborador en el área de soporte desarrollo.
- **USA:** En proceso de expansión, empresa constituida legalmente.

Infraestructura en la nube: Implementada y administrada en Microsoft Azure, con más de 25 tenants activos, lo que permite operar en múltiples países.

Clientes Clave

+300 clientes locales en diversas industrias: agroindustria, manufactura, alimentos, retail, comercio y servicios.

- Clientes internacionales y multinacionales, especialmente en sectores logísticos y de comercio exterior.
- 80% de los servicios portuarios del país utilizan soluciones de EIKON.
- 80% de las cargas del país pasan por software desarrollado por la empresa.

¿Cuál es la estrategia de negocio para los próximos cinco años? ¿Cuenta con futuros planes de expansión?

La estrategia de EIKON para los próximos cinco años puede estructurarse en torno a cinco ejes estratégicos que impulsan su crecimiento regional y fortalecen su liderazgo organizacional:

Estrategia de Negocio a 5 Años (2025–2030)

1. Expansión Regional en América Latina

- **Objetivo:** Consolidar presencia en países estratégicos de LATAM (como Colombia, Perú, México y Chile).
- **Acciones clave:**
 - Establecer alianzas comerciales y tecnológicas.
 - Adaptar soluciones a normativas y necesidades locales.
 - Desarrollar equipos regionales con liderazgo local.

2. Fortalecimiento del Liderazgo Intercultural

- **Objetivo:** Implementar el plan “Talento que Crece” para preparar mandos altos y medios con competencias interculturales.
- **Acciones clave:**
 - Diseñar perfiles de liderazgo adaptados a entornos multiculturales.
 - Crear programas de formación en liderazgo, comunicación y gestión intercultural.
 - Establecer rutas de sucesión y movilidad regional del talento.

3. Innovación Continua en Transformación Digital e Industria 5.0

- **Objetivo:** Mantenerse a la vanguardia tecnológica como proveedor líder de soluciones digitales.
- **Acciones clave:**
 - Invertir en I+D para soluciones basadas en IA, automatización y analítica avanzada.
 - Ampliar la oferta de servicios cloud y ciberseguridad.
 - Integrar nuevas tecnologías en los sectores clave (comercio exterior, manufactura, retail).

4. Cultura Organizacional Regional e Inclusiva

- **Objetivo:** Construir una cultura organizacional cohesionada, diversa y adaptable a diferentes contextos culturales.
- **Acciones clave:**
 - Promover valores compartidos en todas las sedes.
 - Fomentar la inclusión, equidad y diversidad en los equipos.
 - Establecer canales de comunicación intercultural efectivos.

5. Excelencia Operativa y Sostenibilidad

- **Objetivo:** Optimizar procesos internos para garantizar eficiencia, calidad y sostenibilidad.
- **Acciones clave:**
 - Digitalizar procesos administrativos y operativos.
 - Implementar indicadores de desempeño regionales.
 - Adoptar prácticas sostenibles en todas las operaciones.

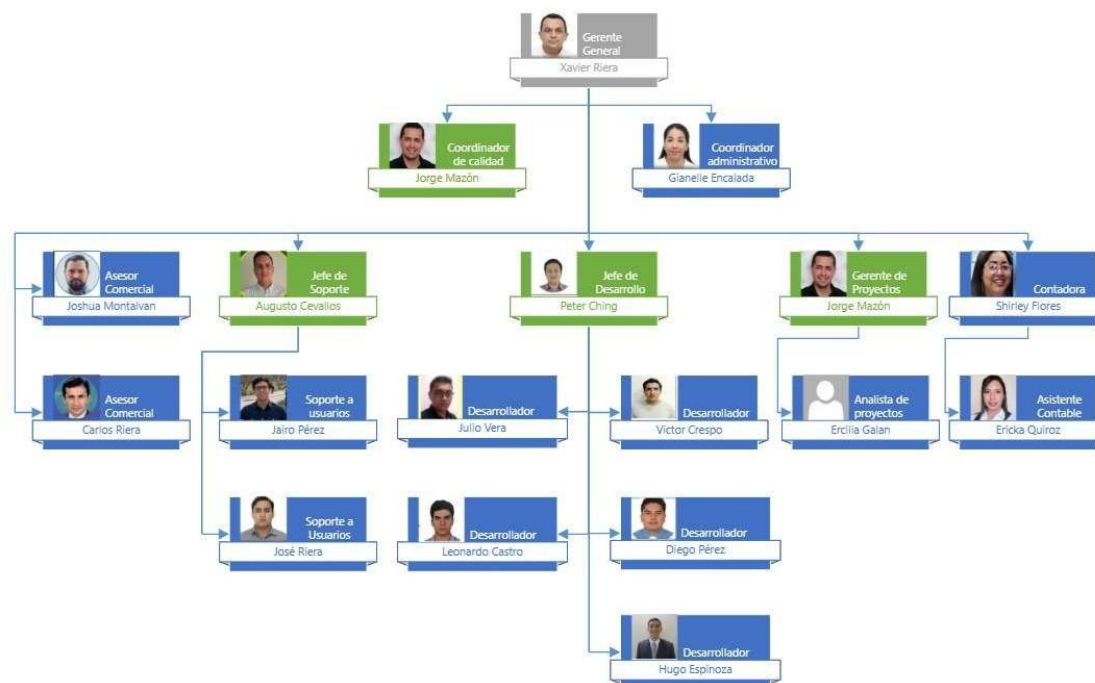
Este proyecto es un pilar estratégico dentro del eje de liderazgo intercultural y expansión regional. Su implementación permitirá a EIKON:

- Asegurar una base sólida de líderes preparados para operar en LATAM.
- Reducir riesgos culturales en la ejecución de proyectos internacionales.
- Aumentar la competitividad y cohesión organizacional en el proceso de internacionalización.

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

Ilustración 1

Organigrama Empresarial EIKON



Origen de la empresa.

EIKON es una compañía de origen **nacional** (Ecuador) con una proyección internacional en crecimiento.

Presencia Internacional:

Tiene más de 10 clientes internacionales y multinacionales, lo que indica que ya opera fuera del país, aunque no se especifican los nombres de los países.

Su infraestructura tecnológica, especialmente en la nube (Microsoft Azure), le permite ofrecer servicios en cualquier país de América Latina, lo cual respalda su visión de convertirse en un referente regional en LATAM.

EIKON es una empresa nacional con presencia internacional, actualmente en proceso de expansión hacia América Latina, lo que hace especialmente relevante el proyecto “Talento que Crece”, enfocado en preparar líderes con competencias interculturales para operar eficazmente en esta región.

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

El cargo de nuestra compañera es Coordinadora administrativa.

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

Identifique, del archivo que se adjunta a continuación, las prácticas de gestión de talento empleadas en su compañía- las líneas marcadas en celeste son reflejo de una estrategia exclusiva según la literatura.

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

Clasificación según la herramienta:

- Total de prácticas exclusivas identificadas: 8
- Según la escala del documento:
- 7 a 12 prácticas → Estrategia “En gran medida exclusiva”

Tipo de Estrategia de Gestión del Talento en EIKON:

Estrategia de Talento: HÍBRIDA

Justificación:

Aunque EIKON aplica varias prácticas exclusivas orientadas a identificar, desarrollar y retener a los altos potenciales (mandos altos y medios), también promueve:

- Formación exclusiva (por ejemplo, capacitaciones funcionales y técnicas en la metodología XED).
- Transferencia tecnológica y acompañamiento a usuarios clave, lo que implica desarrollo de talento en todos los niveles.
- Cultura organizacional inclusiva, como parte de su visión de expansión regional.

Esto indica que la empresa combina elementos de una estrategia exclusiva (foco en altos potenciales) con una inclusiva (formación y desarrollo para todos), lo que la posiciona como una organización con una estrategia híbrida de gestión del talento. Aun así, creo que es más exclusiva que híbrida. Fíjense cuantas exclusivas tiene la firma.

¿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?

El tipo de Estrategia: Adaptativa (en diseño)

Justificación:

1. Adaptativa
 - EIKON está en proceso de expansión hacia Canadá y USA, y su estrategia de talento busca adaptarse a los contextos culturales, normativos y organizacionales de cada país.
 - El proyecto “Talento que Crece” propone desarrollar mandos altos y medios con competencias interculturales, lo cual es característico de

una estrategia adaptativa: se ajusta a las realidades locales para lograr una integración efectiva.

2. En Diseño

- Aunque ya existen prácticas exclusivas de gestión del talento (como identificación de potencial, mentoring y formación diferenciada), el plan integral aún está en fase de diseño e implementación.
- Esto implica que la estrategia está evolucionando desde un enfoque nacional hacia uno regional, con una visión clara pero aún en construcción.

Vinculación con la Estrategia de Negocio

La estrategia de gestión del talento está directamente alineada con la estrategia de negocio de EIKON para los próximos cinco años:

Tabla 1

Relación estrategia-gestión talento

Estrategia de Negocio	Vinculación con Gestión del Talento
Expansión regional en LATAM	Requiere líderes con competencias interculturales y adaptabilidad.
Transformación digital e Industria 5.0	Necesita mandos medios y altos con visión estratégica y habilidades técnicas.
Cultura organizacional cohesionada	Implica formar líderes que promuevan inclusión y colaboración en contextos multiculturales.
Sostenibilidad y eficiencia operativa	Exige talento capaz de liderar procesos de cambio y mejora continua.

EIKON está adoptando una estrategia de gestión del talento adaptativa, actualmente en fase de diseño, que responde a su visión de convertirse en un referente regional. El proyecto “Talento que Crece” es una pieza clave para asegurar que el crecimiento internacional esté respaldado por un liderazgo sólido, diverso y culturalmente competente.

CAPITULO 2 Conocer los distintos modelos/ definiciones de los líderes globales.

Análisis de las dimensiones culturales compartidas de Hofstede de los integrantes de su equipo y brechas entre las culturas de los países de sus integrantes entre sí y entre la de ellos y la propia.

Tabla 2
Comparación de Dimensiones Culturales (Hofstede Insights)

País	Individualismo	Distancia con el Poder
Ecuador	8	78
Canadá	80	39
Estados Unidos	91	40

Análisis de Brechas Culturales

Individualismo

- Ecuador es una cultura altamente colectivista (8), mientras que Canadá (80) y EE.UU. (91) son culturas altamente individualistas.
- Esto representa una brecha significativa en la forma en que se perciben la autonomía, la toma de decisiones y la responsabilidad individual.
- Implicación: En equipos multiculturales como el de EIKON, el liderazgo debe buscar un equilibrio entre cooperación grupal y autonomía individual. Los líderes deben ser flexibles: en lugar de imponer un solo estilo, deben ajustarse a las expectativas culturales de sus liderados, respetando los valores que cada país aporta.

Distancia con el Poder

- Ecuador tiene una alta distancia con el poder (78), lo que indica aceptación de jerarquías marcadas.
- Canadá (39) y EE.UU. (40) tienen baja distancia con el poder, lo que sugiere culturas más igualitarias y participativas.
- Implicación: Un líder ecuatoriano podría tender a estilos más jerárquicos, mientras que los colaboradores norteamericanos preferirían una conducción participativa. Si no se gestionan bien esas diferencias, podrían surgir tensiones o malentendidos, especialmente sobre autoridad, comunicación y toma de decisiones.

Las brechas culturales son significativas, especialmente en individualismo y percepción del poder. El plan de desarrollo de mandos altos y medios debe incluir:

- Formación en liderazgo intercultural

- Adaptación de estilos de comunicación y toma de decisiones
- Sensibilidad a las expectativas jerárquicas y de autonomía

Esto refuerza la necesidad de una estrategia de talento adaptativa, como la que propone el proyecto, para garantizar la cohesión y efectividad en equipos multiculturales en LATAM y Norteamérica.

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

Sí, con base en las diferencias culturales identificadas entre los países de origen de los integrantes del equipo (Ecuador, Canadá y Estados Unidos), se pueden anticipar varios desafíos en la gestión de equipos multiculturales, especialmente en el contexto del proyecto “Talento que Crece”.

Desafíos en la Gestión de Equipos Multiculturales

1. Estilos de Comunicación y Toma de Decisiones

- Canadá y EE.UU. tienden a una comunicación directa y a la toma de decisiones descentralizada.
- Ecuador, en cambio, puede preferir una comunicación más indirecta y decisiones tomadas por figuras de autoridad.
- Desafío: Riesgo de malentendidos o frustración si no se establecen normas claras de comunicación y participación.
- Solución: adaptar el estilo según el equipo, combinando claridad en la guía con espacios de autonomía.

2. Relación con la Autoridad

- En culturas con baja distancia al poder (Canadá, EE.UU.), se espera que los líderes sean accesibles y fomenten la participación.
- En Ecuador, se valora más la jerarquía y el respeto a la autoridad.
- Desafío: El liderazgo puede ser percibido como autoritario o, por el contrario, como débil, dependiendo del contexto cultural del equipo.
- Solución: establecer acuerdos previos sobre cómo y cuándo se decidirán los temas clave.

3. Expectativas sobre el Trabajo en Equipo

- Ecuador valora el trabajo colaborativo y la lealtad al grupo.
- EE.UU. y Canadá promueven la autonomía individual y la responsabilidad personal.
- Desafío: Equilibrar la colaboración con la necesidad de independencia puede generar tensiones si no se gestiona adecuadamente.

4. Reconocimiento y Motivación

- En culturas individualistas, el reconocimiento suele ser personal y público.

- En culturas colectivistas, se valora más el reconocimiento grupal y la armonía.
- Desafío: Diseñar estrategias de motivación que sean culturalmente sensibles y efectivas para todos los miembros del equipo.
- Solución: combinar reconocimientos individuales (metas alcanzadas) con celebraciones colectivas (éxitos de equipo).

Proceso/ herramienta de gestión del talento

Proceso seleccionado: Evaluación del desempeño

Este proceso es común en todas las culturas organizacionales, pero su implementación puede generar conflictos según las diferencias en individualismo, distancia con el poder y evasión de la incertidumbre.

Tabla 3

Evaluación de desempeño

Dimensión	Ecuador	EE. UU.	Canadá	Implicación
Individualismo	8	91	80	En Ecuador la retroalimentación directa puede verse como confrontación; en EE. UU. y Canadá se valora por su claridad.
Distancia con el Poder	78	40	39	En Ecuador, se espera que la evaluación venga de figuras de autoridad; en EE.UU. y Canadá, se valora la horizontalidad y la participación.
Evasión de la Incertidumbre	67	46	48	En Ecuador, puede haber resistencia a métodos nuevos o ambiguos de evaluación; en EE.UU. y Canadá, hay mayor apertura al cambio.

Dimensión Cultural	Casa Matriz – Ecuador	Filial – Canadá	Filial – Estados Unidos
Individualismo / Colectivismo	8 (Colectivista)	80 (Individualista)	91 (Muy individualista)
Indulgencia / Restricción	16 (Restricción)	68 (Indulgencia)	68 (Indulgencia)
Distancia con el Poder	78 (Alta)	39 (Baja)	40 (Baja)

Dificultades de Implementación Detectadas

- ***Percepción jerárquica del proceso***

En Ecuador, los colaboradores pueden sentirse incómodos al recibir retroalimentación directa o al evaluar a sus superiores, lo que limita la efectividad de evaluaciones 360°.

- ***Estilo de retroalimentación***

En culturas norteamericanas, se espera una retroalimentación clara, directa y basada en resultados. En Ecuador, puede ser necesario un enfoque más diplomático y contextual.

- ***Aceptación del sistema***

La evaluación del desempeño puede ser vista como una herramienta de control más que de desarrollo en culturas con alta evasión de la incertidumbre.

Sugerencias para su Mejora o Ajuste

- Adaptar el estilo de retroalimentación
 - En Ecuador: usar un enfoque más indirecto, basado en ejemplos y con énfasis en el desarrollo.
 - En EE.UU. y Canadá: mantener un enfoque directo, con metas claras y métricas objetivas.
- Capacitación intercultural
 - Formar a los evaluadores en inteligencia cultural para adaptar su estilo según el país del evaluado.
- Diseño flexible del sistema
 - Permitir que el proceso de evaluación tenga componentes comunes (métricas, objetivos) pero también adaptaciones culturales (forma de entrega, lenguaje, frecuencia).
- Incluir autoevaluación y feedback entre pares
 - Esto puede equilibrar la percepción jerárquica y fomentar una cultura de mejora continua.

Aunque la evaluación del desempeño es una herramienta global, su implementación efectiva requiere ajustes culturales específicos. En el caso de EIKON, adaptar esta herramienta a las diferencias entre Ecuador, EE.UU. y Canadá es clave para fortalecer el liderazgo intercultural y la cohesión organizacional en el marco del proyecto “Talento que Crece”.

¿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?

Los desafíos clave de gestión y liderazgo que pueden surgir debido a la brecha cultural entre la cultura nacional del líder (Ecuador) y la de los integrantes del equipo (Canadá y Estados Unidos), en el contexto del proyecto “Talento que Crece”:

Desafío 1: Estilo de Liderazgo y Jerarquía

- Brecha cultural: Ecuador tiene una alta distancia con el poder (78), mientras que Canadá (39) y EE.UU. (40) tienen una baja distancia.
- Implicación: Como líder ecuatoriano, puede haber una tendencia a ejercer un liderazgo más jerárquico y estructurado, mientras que los integrantes del equipo norteamericano pueden esperar un liderazgo más horizontal, participativo y basado en la autonomía.
- Riesgo: Esto puede generar percepciones de autoritarismo o falta de inclusión en la toma de decisiones, afectando la motivación y el compromiso del equipo.

Desafío 2: Enfoque en el Trabajo en Equipo vs. Autonomía Individual

- Brecha cultural: Ecuador es una cultura colectivista (8), mientras que Canadá (80) y EE.UU. (91) son altamente individualistas.
- Implicación: El líder ecuatoriano puede priorizar la cohesión del grupo, la colaboración y la toma de decisiones consensuada. En cambio, los miembros del equipo norteamericano pueden valorar más la independencia, la responsabilidad individual y la toma de decisiones rápida y autónoma.
- Riesgo: Puede haber frustración si se percibe que el trabajo en equipo ralentiza los procesos o si no se reconocen los logros individuales.

La sugerencia para superar estos desafíos es:

- Adaptar el estilo de liderazgo: combinar estructura con apertura, promoviendo la participación sin perder claridad en la dirección.
- Establecer acuerdos de equipo: definir expectativas claras sobre autonomía, colaboración y toma de decisiones.

- Fomentar la inteligencia cultural: incluir espacios de aprendizaje mutuo sobre estilos de trabajo y comunicación.

¿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?

Situación no. 1

Hoy reconozco como etnocéntrica ocurrió cuando inicié en el mundo de las negociaciones con empresas china. Aunque como licenciada en negocios conocía algunas diferencias culturales, vivirlas directamente fue muy distinto. Al inicio, me costó comprender por qué evitaban confrontaciones directas, hablaban de forma tan sutil y tomaban decisiones lentamente, pero, aun así, eran muy directos. Desde mi perspectiva, por la cultura de nosotros, eso podía interpretarse como falta de claridad, evasión o incluso como una falta de respeto porque son "groseros" en termino de culturalidad en relación a la cultura ecuatoriana. Sin darme cuenta, juzgué su estilo desde mis propios valores, priorizando la eficiencia, la franqueza y la inmediatez.

Por otro lado, tiempo después, al negociar con una empresa estadounidense, me sentí mucho más cómoda porque su estilo era directo, orientado a resultados y con una comunicación mucho más transparente. Eso reforzó mi percepción inicial de que ese era el "mejor" modelo para negociar, sin detenerme a cuestionar si simplemente era el más cercano a mi formación y experiencia.

Hoy, mirando en retrospectiva y después de haber profundizado en temas como el modelo de Hofstede y la sensibilidad cultural, entiendo que esa actitud fue etnocéntrica. Supuse que mi manera de trabajar (influenciada por una visión más occidental) era la correcta, y no supe valorar a tiempo las lógicas culturales detrás del estilo chino. Si volviera a estar en esa situación, me prepararía mejor en lo cultural, y asumiría una actitud mucho más abierta, entendiendo que para construir relaciones globales sostenibles es clave adaptarse y respetar las diferencias.

Situación no. 2

En mi caso, al tener un negocio en el que trabajo constantemente con personas de distintos países, me he enfrentado a varios choques culturales, especialmente al negociar con proveedores internacionales. Una situación que ahora reconozco como etnocéntrica ocurrió cuando empecé a trabajar con proveedores de América Latina (Perú). Noté que había una informalidad en la forma de comunicarse, en los tiempos de respuesta e incluso en cómo se manejaban los acuerdos.

Desde mi perspectiva, acostumbrado a un estilo de trabajo más estructurado y directo, me costaba entender por qué no se seguían al pie de la letra los cronogramas o por qué se cambiaban condiciones a última hora. En ese

momento, asumí que era una falta de profesionalismo, sin tomar en cuenta que esas formas de actuar respondían a una cultura distinta, donde las relaciones personales y la flexibilidad tienen más peso que el cumplimiento rígido de un contrato.

Lo que hice en ese momento fue tratar de imponer mi manera de trabajar, pidiendo más formalidad y exigiendo que se adaptaran a mis tiempos. Hoy entiendo que eso fue una actitud etnocéntrica: juzgué su comportamiento desde mis propios valores, sin hacer el esfuerzo de comprender los suyos.

Si volviera a vivir una situación similar, abordaría la negociación con una actitud más abierta. Me tomaría el tiempo de conocer mejor la cultura del otro, establecería desde el inicio expectativas claras, pero también negociables, y sobre todo, intentaría construir una relación basada en la comprensión mutua, no en la imposición de un solo estilo de trabajo.

CAPITULO 3 Conocer distintos modelos que explican la influencia de la cultura nacional en las organizaciones.

Resultados de CQ de los integrantes del grupo

A continuación, se presentan los resultados individuales del cuestionario de inteligencia cultural (CQ) completado por los integrantes del equipo. La evaluación incluye los cuatro factores del CQ: metacognitivo, cognitivo, motivacional y comportamental.

	Factor Metacognit ivo x/28	Factor Cognitivo x/42	Factor Motivacion al x/35	Factor Comportame ntal x/35	Total x/140
Integrante 1	26/28	30/42	21/35	28/35	105/140
Integrante 2	25/28	37/42	30/35	32/35	124/140
Integrante 3	24/28	34/42	33/35	32/35	123/140

- Los resultados reflejan un grupo con un nivel general de inteligencia cultural bastante sólido. Todos los integrantes superan los 100 puntos sobre 140, lo cual sugiere una buena disposición para interactuar y adaptarse en entornos multiculturales. Sin embargo, se observan matices relevantes que permiten identificar fortalezas individuales y áreas comunes de mejora Fortalezas identificadas
- **Factor comportamental:** Esta es una de las principales fortalezas del equipo. Todos los integrantes presentan puntuaciones altas (28 a 32), lo que indica una buena capacidad para modificar su comportamiento verbal y no verbal de acuerdo con el contexto cultural. Este rasgo se alinea con lo que Caligiuri (2012) describe como “agilidad conductual”, una de las competencias esenciales para líderes globales.
- **Factor motivacional:** Dos de los tres participantes (30 y 33 puntos) muestran una fuerte motivación por participar activamente en situaciones culturales diversas. Esta dimensión es crítica porque sostiene el interés y la persistencia ante los desafíos que implica operar en entornos desconocidos. Tal como plantea Ang et al. (2007), el CQ motivacional es el motor que impulsa al líder global a involucrarse más allá de lo superficial.

Oportunidades de desarrollo

- **Factor cognitivo:** Aunque todos los integrantes tienen una base sólida, existe una diferencia marcada entre quien obtuvo 30 y quienes alcanzaron

34 y 37. Este factor se relaciona con el conocimiento sobre normas, costumbres y sistemas sociales de otras culturas. Según la literatura, este tipo de conocimiento forma parte del **capital intelectual** (Javidan & Bowen, 2013), y puede potenciarse con formación específica y exposición cultural.

- **Factor metacognitivo:** Si bien los resultados están cerca del máximo posible (24-26/28), esta dimensión es clave para alcanzar un liderazgo global verdaderamente reflexivo. El CQ metacognitivo permite planificar, monitorear e interpretar experiencias interculturales de forma crítica. Desarrollarlo es fundamental para consolidar una **mentalidad global**, entendida como la capacidad de integrar múltiples perspectivas culturales en la toma de decisiones (Osland et al., 2006).

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?

Basado en la teoría vista esta semana y los puntajes obtenidos, proponemos las siguientes acciones de desarrollo comunes para el equipo:

A. Fomentar la experiencia directa en contextos multiculturales

La exposición directa a otras culturas es una de las formas más efectivas de construir inteligencia cultural. Esto no necesariamente implica viajar al extranjero; también puede incluir interacciones virtuales con personas de otras culturas o colaboración en proyectos multiculturales.

- Participar en proyectos globales con equipos de distintas nacionalidades o culturas.
- Inscribirse en intercambios académicos o voluntariados internacionales.

B. Capacitación formal e informal

La teoría sugiere que el CQ cognitivo puede fortalecerse mediante la adquisición de conocimientos sobre sistemas culturales, historia, religión, costumbres y comportamientos sociales.

- Tomar cursos específicos de formación intercultural (presenciales o virtuales), como los recomendados por Earley & Ang (2003).
- Desarrollar el hábito de investigar de forma autodidacta sobre culturas con las que se tiene contacto o interés profesional.
- Estudiar modelos culturales como Hofstede, Schwartz o el estudio GLOBE.

C. Entrenamiento reflexivo (CQ metacognitivo)

Desarrollar una mayor conciencia cultural requiere reflexión estructurada. Esto también contribuye a afianzar una agilidad cultural, entendida como la capacidad de alternar entre adaptación, integración o incluso afirmación de la propia cultura según lo requiera el contexto.

- Aplicar diarios de reflexión después de interacciones con personas de otros países o regiones.
- Hacer sesiones de coaching entre pares para identificar sesgos personales o supuestos culturales inconscientes.

D. Reforzar el conocimiento intercultural (CQ cognitivo)

- Estudiar modelos culturales como los de Hofstede, Schwartz y GLOBE.
- Crear una “biblioteca digital” compartida de artículos, videos o materiales útiles sobre cultura, liderazgo global y negociación internacional.
- Invitar a personas con experiencia internacional a charlas o encuentros virtuales donde se compartan aprendizajes interculturales reales.

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?

Desde una mirada corporativa, creemos que el desarrollo de líderes globales debe ser intencional y estratégico. A continuación, planteamos algunas ideas preliminares para fortalecer procesos clave:

A. Selección

- Incluir en los procesos de reclutamiento evaluaciones de CQ o al menos entrevistas estructuradas que exploren experiencias interculturales.
- Valorar la apertura al aprendizaje, la flexibilidad cultural y la disposición a salir de la zona de confort.
- Entrenar a los selectores en diferencias culturales

B. Identificación de talento global

- Crear programas de detección temprana de profesionales con alto potencial de liderazgo global.
- Mapear indicadores como conocimiento de idiomas, experiencias internacionales y redes culturales diversas.

C. Asignaciones internacionales

- Ofrecer experiencias progresivas (por ejemplo, misiones cortas, luego expatriación).
- Acompañar con mentoría y soporte emocional antes, durante y después de las asignaciones.
- Formar a quienes diseñaran o elegirán a los candidatos para que puedan evaluar el grado de desafío al que enfrentarán al candidato

D. Formación específica

- Diseñar programas internos de formación en liderazgo global que integren CQ, mentalidad global y agilidad cultural.
- Complementar con coaching, intercambios internos y aprendizaje entre pares con origen multicultural.

E. Formación en idiomas

- Impulsar el multilingüismo como valor estratégico.
- Ofrecer clases y espacios de conversación en idiomas clave según el contexto del negocio.

Conclusión del informe.

Esta actividad no solo nos permitió conocernos mejor como equipo, sino también identificar nuestras áreas de desarrollo para convertirnos en líderes globales efectivos. Nos quedó claro que tener CQ no es algo que se logra de forma natural, sino que se construye, se entrena y se mejora con práctica, exposición y reflexión. La globalización nos exige ir más allá del conocimiento técnico; nos desafía a construir puentes culturales y a liderar desde la empatía, la apertura y la adaptación.

Adicional, nos permitió dimensionar que ser líder global no significa simplemente trabajar en otro país, sino tener la capacidad de actuar con eficacia, sensibilidad y visión en entornos diversos. Apostar por el desarrollo del CQ, la mentalidad global y la agilidad cultural no solo potencia nuestro valor profesional, sino también nuestra capacidad de contribuir a organizaciones más diversas, resilientes e inclusivas.

CAPITULO 4 Revisar los procesos y variables en juego en la selección de líderes globales.

Cuál es la estrategia de selección internacional de la firma (etnocéntrica, policéntrica o global)? Justifica tu respuesta.

En base al análisis del proyecto, la estructura organizacional de EIKON y su proceso de expansión hacia América Latina, la estrategia de selección internacional que mejor describe su enfoque actual es: Estrategia de Selección Internacional POLICÉNTRICA

Justificación:

1. Adaptación al contexto local
 - EIKON busca desarrollar mandos altos y medios con competencias interculturales, lo que implica reconocer y respetar las diferencias culturales en cada país donde opera.
 - Esto es característico de una estrategia policéntrica, donde se valora el talento local para liderar operaciones en su propio contexto cultural.
2. Desarrollo de liderazgo regional
 - El proyecto “Talento que Crece” propone formar líderes locales en los países de expansión (como Canadá, Estados Unidos), en lugar de trasladar ejecutivos desde la casa matriz (Ecuador).
 - Esto refuerza la idea de que cada filial debe ser gestionada por personas del país anfitrión, con conocimiento del entorno local.
3. Estrategia adaptativa en diseño
 - La empresa está en una fase de transición hacia una estructura más internacional, pero aún no ha adoptado una estrategia completamente global o geocéntrica.
 - La estrategia policéntrica permite minimizar fricciones culturales y facilitar la integración en nuevos mercados.

Comparación rápida con otras estrategias:

Estrategia	Características	¿Aplica a EIKON?
Etnocéntrica	Liderazgo centralizado desde la casa matriz	+ No, EIKON busca formar líderes locales
Policéntrica	Selección y gestión local en cada país	■ Sí, se adapta a cada cultura nacional
Global (Geocéntrica)	Selección del mejor talento sin importar nacionalidad	🇺🇸 Aún no, pero podría evolucionar hacia esto

Identificar el proceso existente de selección internacional y las variables contempladas y generar propuestas en línea con la literatura, la cultura organizacional y estrategia de selección existentes.

Proceso Actual de Selección Internacional en EIKON

Características observadas:

- En fase de diseño, con enfoque policéntrico.
- Se prioriza el talento local en cada país de operación.
- Se contemplan variables como:
 - Competencias técnicas
 - Adaptabilidad cultural
 - Idioma
 - Experiencia en liderazgo
 - Motivación internacional

Factores de Éxito según el Modelo de Black et al. (1992)

La imagen identifica cinco factores clave que deben evaluarse en un candidato internacional, considerando tres variables contextuales:

Factor	Duración de la Asignación	Similitud Cultural	Interacción con Personal Local
Habilidades técnicas	Alta si largo plazo	Neutral	Moderada
Habilidades relacionales	Moderada	Alta	Alta
Dominio de idiomas	Moderada	Alta	Alta
Motivación internacional	Alta	Alta	Alta
Situación familiar	Alta	Alta	Neutral

Propuestas de Mejora para EIKON

1. Evaluación estructurada por tipo de asignación
 - a. Asignaciones cortas (3-12 meses):
 - i. Foco en habilidades técnicas y motivación.
 - ii. Evaluación rápida y operativa.
 - b. Asignaciones largas (1-3 años):
 - i. Evaluación profunda de habilidades relacionales, idioma y situación familiar.
 - ii. Plan de integración cultural y acompañamiento familiar.
2. Incorporar herramientas de evaluación intercultural
 - a. Test de inteligencia cultural (CQ)
 - b. Simulaciones de interacción multicultural
 - c. Entrevistas con enfoque en adaptación y resiliencia

3. Alinear con la cultura organizacional
 - a. Promover líderes que reflejen los valores de inclusión, adaptabilidad y colaboración.
 - b. Diseñar perfiles de liderazgo regional con sensibilidad cultural.
4. Crear un protocolo de selección internacional
 - a. Checklist por tipo de asignación
 - b. Matriz de evaluación por factor de éxito
 - c. Involucramiento de RRHH local y central

EIKON está en una posición estratégica para fortalecer su proceso de selección internacional. Aplicar el modelo de Black et al. permite estructurar la evaluación de candidatos según el contexto de cada asignación, alineando la estrategia de talento con la cultura organizacional y los objetivos de expansión regional.

¿Consideras que los selectores (tanto de la línea como de RH) precisarían formación para desarrollar esta tarea? ¿Cuáles serían los contenidos/temáticas sugeridas?

Sí, es altamente recomendable que tanto los selectores de línea (líderes operativos) como el equipo de Recursos Humanos (RRHH) reciban formación específica para llevar a cabo procesos de selección internacional, especialmente en el contexto de una estrategia policéntrica y adaptativa como la de EIKON.

¿Por qué necesitan formación?

1. Para reducir el riesgo de errores de selección en contextos culturales diversos.
2. Para alinear criterios de evaluación con los factores de éxito en asignaciones internacionales (como los del modelo de Black et al.).
3. Para fortalecer la inteligencia cultural y la capacidad de identificar talento con potencial de adaptación global.

Contenidos/Temáticas Sugeridas para la Formación

Área de Formación	Temas Clave
Gestión del Talento Internacional	<ul style="list-style-type: none">- Tipos de estrategias de selección (etnocéntrica, policéntrica, global)- Diseño de perfiles internacionales- Evaluación por competencias globales
Modelo de Black et al. (1992)	<ul style="list-style-type: none">- Factores de éxito en asignaciones internacionales- Evaluación de motivación, adaptación cultural, situación familiar
Inteligencia Cultural (CQ)	<ul style="list-style-type: none">- Dimensiones culturales de Hofstede- Estilos de comunicación y liderazgo intercultural- Gestión de conflictos culturales
Herramientas de Evaluación	<ul style="list-style-type: none">- Entrevistas estructuradas con enfoque intercultural- Assessment centers internacionales- Pruebas de adaptación cultural y motivación
Aspectos Éticos y Legales	<ul style="list-style-type: none">- Diversidad e inclusión en la selección- Normativas laborales internacionales- Sesgos inconscientes en procesos de selección

Beneficios Esperados

1. Mayor efectividad en la selección de talento internacional.
 2. Reducción de rotación en asignaciones internacionales.
- Mejora en la integración cultural y desempeño de los equipos globales.

CAPITULO 5 Conocer las variables a considerar en los procesos de identificación del talento internacional (desempeño/ potencial). Reconocer las distintas iniciativas para el desarrollo de líderes globales.

Teniendo en cuenta los procesos de identificación del talento en su firma, tanto de desempeño como de potencial, identifique la estrategia existente (estandarizada, localizada, híbrida) . Justifique su respuesta

El proceso de identificación del talento en la empresa donde me desempeño se enmarca claramente dentro de una estrategia híbrida, la cual combina elementos estandarizados provenientes de la casa matriz con adaptaciones específicas al contexto local ecuatoriano.

Desde la perspectiva estandarizada, la organización cuenta con un marco de competencias globales que definen el perfil ideal de sus líderes. Estas competencias, tales como orientación al cliente, liderazgo inspirador, innovación, integridad y colaboración, son aplicadas de manera uniforme en todas las regiones donde la empresa tiene presencia. Esta estandarización tiene como objetivo garantizar que el talento identificado esté alineado con la cultura organizacional, permitiendo así una mayor coherencia en la ejecución de la estrategia global y facilitando la movilidad internacional del talento.

Sin embargo, esta estandarización no se aplica de manera rígida. Existe un reconocimiento explícito de la necesidad de adaptar ciertos aspectos del proceso a las particularidades culturales de cada mercado. En el caso de Ecuador, el proceso de identificación de talento incluye variables específicas como la capacidad de establecer relaciones interpersonales cercanas, la flexibilidad para operar en entornos altamente cambiantes y la habilidad de gestionar equipos en estructuras jerárquicas más tradicionales. Estas competencias no siempre son consideradas en los perfiles globales, pero son críticas para el éxito en el contexto local.

La adopción de esta estrategia híbrida responde a la necesidad de balancear la eficiencia global con la sensibilidad cultural local, tal como lo menciona Dowling et al. (2013). Por un lado, la estandarización permite a la organización garantizar consistencia en la calidad del talento identificado, reducir costos operativos y facilitar el benchmarking interno. Por otro lado, la localización asegura la efectividad y relevancia de las decisiones de talento en mercados que presentan realidades culturales y socioeconómicas distintas.

Este enfoque híbrido también permite a la empresa desarrollar un pipeline de líderes que no solo comprendan los valores y estrategias de la compañía, sino que también posean la agilidad cultural necesaria para adaptarse a los desafíos de sus respectivos mercados. En otras palabras, la empresa busca identificar talento que sea "globalmente alineado y localmente efectivo".

No obstante, implementar una estrategia híbrida no está exento de desafíos. Requiere un esfuerzo constante por mantener un equilibrio entre las directrices

globales y la flexibilidad local, evitando caer en la tentación de homogeneizar procesos que demandan adaptaciones culturales o, por el contrario, de permitir excesivas desviaciones locales que puedan fragmentar la cultura organizacional.

**¿Considera que las herramientas que emplean podrían tener alguna oportunidad de mejora/ ajuste para dar respuesta a diferencias culturales?
¿Por qué?**

Si bien la organización cuenta con herramientas sólidas para la identificación del talento, es evidente que existen áreas de oportunidad para fortalecer su capacidad de captar y valorar las diferencias culturales. Las herramientas actuales, tales como evaluaciones de desempeño, entrevistas por competencias, assessments online y matrices de potencial, fueron diseñadas bajo modelos que priorizan una visión global de las competencias, pero no siempre capturan las particularidades culturales de cada región.

Una primera área de mejora radica en la forma de aplicar el feedback durante los procesos de evaluación. Actualmente, las evaluaciones de desempeño se sustentan en sistemas de retroalimentación directa y continua, alineados a una cultura de comunicación de bajo contexto. Sin embargo, en entornos como el ecuatoriano, donde la comunicación es más relacional y de alto contexto, este tipo de feedback puede ser percibido como confrontativo o incluso irrespetuoso. Sería recomendable ajustar el enfoque de retroalimentación hacia modelos más indirectos o “cara a cara”, donde se priorice la construcción de confianza y la sensibilidad emocional antes de abordar las oportunidades de mejora.

Otra herramienta que podría ajustarse es la entrevista por competencias estructurada. Aunque es una metodología eficaz para evaluar el comportamiento pasado como predictor del desempeño futuro, la estructura rígida de las preguntas puede limitar la capacidad de captar las competencias relacionales que son esenciales en mercados como el latinoamericano. Se podría complementar con entrevistas situacionales o role-plays culturales, donde se evalúe la capacidad de adaptación del candidato a situaciones propias del mercado local.

Asimismo, las matrices de talento (9-box grids) utilizadas para mapear desempeño y potencial suelen enfocarse en indicadores estandarizados de resultados y capacidades de liderazgo. Sin embargo, sería conveniente enriquecer estas matrices con indicadores de inteligencia cultural (CQ) y agilidad cultural, tal como lo proponen Caligiuri (2012) y Ang et al. (2007). Incluir estas variables permitiría una visión más integral del potencial del talento, especialmente en roles que requieren interacción constante con equipos globales.

Teniendo en cuenta tanto la estrategia de selección identificada en el encuentro 4 (etnocéntrica, policéntrica, global), así como los riesgos mencionados por Bjorkman & Smale (2010), sugeriría algunas mejoras/alertas al proceso de identificación? ¿Sí/no? ¿Por qué?

Analizando los riesgos señalados por Bjorkman & Smale (2010), es evidente que el proceso de identificación de talento en la organización, aunque robusto, podría beneficiarse de ciertas mejoras para mitigar posibles riesgos de desalineamiento y pérdida de sinergias globales.

Uno de los principales riesgos identificados es la falta de coherencia cultural entre las prácticas locales de identificación y la estrategia global de la organización. En un modelo híbrido como el que seguimos, existe la posibilidad de que, en la búsqueda de adaptarse al contexto local, las filiales desarrollen criterios de talento que no estén totalmente alineados con las expectativas de la casa matriz. Esto podría generar fricciones, especialmente en procesos de movilidad internacional o en proyectos globales donde se requiere un entendimiento común de lo que significa ser un "talento de alto potencial".

Para prevenir este riesgo, propongo como mejora la implementación de un framework de alineación global-local, donde las filiales puedan adaptar ciertos criterios de identificación siempre y cuando estos sean validados y alineados con el modelo de competencias global. Este enfoque permitiría mantener la flexibilidad cultural, sin perder la cohesión organizacional.

Otro riesgo importante es la subutilización del talento identificado a nivel local. Es decir, detectar personas con alto potencial que, debido a la falta de visibilidad o a procesos de movilidad ineficientes, no logran proyectarse hacia posiciones estratégicas a nivel regional o global. Para evitar esta situación, sería recomendable fortalecer las plataformas internas de gestión del talento, asegurando una mayor transparencia en las oportunidades de desarrollo y creando espacios de visibilidad para los talentos locales.

También considero importante mejorar la conectividad y comunicación entre los responsables de talento de las distintas filiales. Establecer comunidades de práctica o foros de intercambio donde los equipos de RH puedan compartir desafíos, mejores prácticas y aprendizajes facilitaría una mayor cohesión y sinergia global.

Por último, se debe considerar el riesgo de obsolescencia de las herramientas de identificación frente a la evolución cultural de los mercados. La globalización, la digitalización y las nuevas generaciones exigen una revisión constante de las metodologías utilizadas para identificar talento, asegurando que estas sigan siendo relevantes y efectivas en contextos cambiantes.

¿Consideras que los identificadores (tanto de la línea como de RH) precisarían formación para desarrollar esta tarea? ¿Cuáles serían los contenidos/temáticas sugeridas?

Para garantizar la efectividad del proceso de identificación de talento, considero fundamental que tanto los líderes de línea como los profesionales de Recursos Humanos reciban formación específica en competencias clave relacionadas con la gestión del talento en contextos multiculturales.

Los contenidos sugeridos para esta formación son:

1. Inteligencia Cultural (CQ)

- Comprensión de las cuatro dimensiones del CQ: metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual.
- Técnicas para identificar y valorar el CQ en procesos de evaluación y entrevistas.
- Desarrollo de la autoconciencia cultural para minimizar sesgos inconscientes durante la identificación del talento.

2. Agilidad Cultural

- Estrategias para alternar entre adaptación, integración y afirmación cultural en la toma de decisiones.
- Talleres prácticos de role-play en escenarios multiculturales.
- Análisis de casos reales donde la agilidad cultural haya sido determinante en el éxito (o fracaso) de la gestión del talento.

3. Sesgos Inconscientes en la Identificación del Talento

- Reconocimiento de los principales sesgos (culturales, de género, generacionales) que afectan la evaluación objetiva del potencial.
- Herramientas para mitigar estos sesgos en entrevistas, evaluaciones de desempeño y promociones internas.

4. Feedback y Evaluación Multicultural

- Técnicas de retroalimentación adaptadas a culturas de bajo y alto contexto comunicacional.
- Desarrollo de habilidades de escucha activa y empatía cultural.
- Diseño de sesiones de feedback constructivas en entornos diversos.

5. Gestión del Potencial en Contextos Globales

- Modelos de identificación de potencial (como el modelo 9-box grid) con enfoque multicultural.
- Cómo evaluar la proyección de un colaborador para roles internacionales.
- Identificación de competencias críticas para el liderazgo global.

6. Herramientas Digitales y Analíticas en la Identificación del Talento

- Uso de plataformas tecnológicas para gestionar bases de datos de talento a nivel global.
- Análisis de datos para detectar patrones y tendencias en la identificación de alto potencial.

- Herramientas de autoevaluación y feedback continuo.

Invertir en esta formación no solo aumentará la calidad del proceso de identificación del talento, sino que también fortalecerá la capacidad de la organización para construir un pipeline de líderes preparados para afrontar los desafíos de la globalización.

Conclusión

El análisis de los procesos de identificación del talento desde una perspectiva global nos deja varias lecciones clave. Primero, que una estrategia híbrida (estandarización con adaptación local) es la opción más viable en un entorno donde la coherencia corporativa debe convivir con la diversidad cultural de los mercados. Sin embargo, este enfoque exige una gestión proactiva y consciente de los riesgos de desalineamiento cultural, pérdida de sinergias y subutilización del talento local.

Asimismo, resulta evidente que las herramientas actuales de evaluación deben evolucionar para capturar con mayor precisión las competencias culturales, adaptativas y de agilidad que hoy son esenciales en un líder global. Ajustar las metodologías de feedback, enriquecer las entrevistas con componentes situacionales y actualizar las matrices de talento serán pasos decisivos en ese camino.

Por último, no podemos perder de vista que la identificación del talento global no es una tarea aislada de RH; es una responsabilidad compartida entre líderes de línea y profesionales de gestión humana, quienes requieren formación continua para desarrollar una visión global y culturalmente inteligente del talento.

Solo así, las organizaciones estarán verdaderamente preparadas para construir equipos diversos, resilientes y globalmente competitivos en un entorno cada vez más dinámico e interconectado.

PARTE II:

Iniciativas que contribuyen al desarrollo de líderes globales

CAPITULO 1 Conocer las distintas estrategias de movilidad y la importancia de las asignaciones internacionales. Valorar el diseño de desafíos incrementales.

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

En la organización donde nos desempeñamos, identificamos un conjunto de herramientas de movilidad internacional que responden a necesidades específicas de negocio y gestión del talento:

- Expatriaciones tradicionales: asignaciones de entre 2 a 5 años, orientadas a transferir know-how, garantizar el control organizacional y formar futuros líderes globales. Se aplican, sobre todo, en posiciones estratégicas donde no existe talento local con la experiencia requerida.
- Asignaciones de corta duración: misiones de entre 3 y 12 meses, enfocadas en proyectos puntuales (implementación de sistemas, apertura de mercado, coordinación regional). Reducen costos en comparación con la expatriación clásica y permiten mayor flexibilidad.
- Movilidad regional (regiocéntrica): en línea con la importancia de bloques como la Alianza del Pacífico, la compañía utiliza rotaciones dentro de Latinoamérica, facilitando sinergias culturales y operativas.
- Viajeros frecuentes / International Business Travellers (IBT): ejecutivos que realizan viajes recurrentes para coordinar operaciones. Esta modalidad facilita el networking y asegura la supervisión sin necesidad de traslados permanentes.
- Contratación de talento local en filiales: práctica cercana al enfoque policéntrico. Se prioriza reclutar líderes nacionales para cargos gerenciales, asegurando legitimidad cultural y mejor adaptación.
- Movilidad virtual global (VGM): impulsada tras la pandemia, la empresa incorporó proyectos de coordinación transnacional virtual. Aunque aún incipiente, es útil para transferencia de conocimiento técnico y reuniones multiculturales, en línea con lo que plantea Reiche (2022) sobre la complementariedad entre movilidad virtual y presencial

**¿Considera que podrían tener alguna oportunidad de mejora/ ajuste?
¿Porqué?**

A pesar de contar con un abanico robusto de modalidades, existen áreas claras de mejora:

- **Expatriaciones tradicionales:** el alto costo (entre USD 300.000 y 1M anuales

por expatriado según la literatura obliga a replantear criterios de selección. Actualmente se prioriza el expertise técnico, pero debería ponderarse más la inteligencia cultural (CQ) y la agilidad cultural, reduciendo riesgos de fracaso en la adaptación.

- **Asignaciones de corta duración:** aunque útiles, suelen gestionarse de forma **ad hoc** sin suficiente preparación previa ni acompañamiento cultural. Esto puede afectar la efectividad del colaborador en terreno.
- **Movilidad regional:** en ocasiones limitada por barreras burocráticas y diferencias laborales entre países, lo cual ralentiza la rotación. Sería necesario un marco más estructurado de convenios regionales.
- **Viajeros frecuentes (IBT):** si bien son costo-eficientes, implican altos niveles de estrés y problemas de conciliación familiar. Se requieren políticas de bienestar específicas para este grupo.
- **Movilidad virtual global:** aunque la empresa la está implementando, todavía carece de métricas claras de éxito y de protocolos para balancear tiempos de conexión entre zonas horarias. Existe riesgo de pérdida de engagement y debilitamiento del networking.

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?

Considerando la estrategia de negocio (expansión regional en Latinoamérica y consolidación de operaciones globales) y las condiciones de los mercados laborales

(mayor competencia por talento especializado y demanda de flexibilidad), proponemos incorporar y fortalecer nuevas herramientas:

- Programas de rotación internacional de alto potencial (Global Talent Rotation): dirigidos a jóvenes líderes con alto desempeño, con estadías de 6-12 meses en distintas filiales. Esto reforzaría el pipeline de líderes globales y la transferencia cultural, en línea con la literatura sobre desarrollo de mentalidad global (Caligiuri, 2012).
- Misiones virtuales híbridas: combinar movilidad virtual con visitas presenciales periódicas. Esta modalidad reduce costos y permite un contacto cultural mínimo para evitar la desconexión que genera la VGM pura
- Expatriaciones autoiniciadas: aprovechar profesionales que buscan oportunidades globales por cuenta propia (self-initiated expatriates). Suelen tener menor costo de reubicación y mayor motivación intrínseca
- Movilidad temporal interfuncional: intercambios dentro de la misma región o país, pero en diferentes unidades de negocio. Esta práctica fortalece el

aprendizaje transversal y la creación de redes sin requerir grandes inversiones.

- Programas de repatriación estructurados: hoy en día, la repatriación es tratada de manera informal, generando pérdida de talento que regresa desmotivado. Incorporar planes claros de reinserción y aprovechamiento de la experiencia internacional aumentaría la retención y la transferencia de conocimiento.

El análisis realizado nos permitió evidenciar que la organización cuenta con un abanico diverso de herramientas de movilidad internacional desde expatriaciones tradicionales hasta modalidades emergentes como la movilidad virtual, lo que refleja una clara intención de alinear la gestión del talento con los desafíos de la globalización.

Sin embargo, también identificamos que muchas de estas herramientas requieren ajustes, tanto en criterios de selección como en mecanismos de acompañamiento, para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

Asimismo, se hizo evidente que el futuro de la movilidad no puede descansar únicamente en los esquemas tradicionales. La incorporación de nuevas modalidades como programas de rotación para alto potencial, misiones híbridas o repatriaciones estructuradas responde tanto a la necesidad de optimizar costos como a la de garantizar experiencias formativas que potencien el desarrollo de líderes globales.

En línea con lo trabajado en semanas anteriores, concluimos que el verdadero valor de la movilidad internacional no reside únicamente en desplazar personas, sino en gestionar estratégicamente la transferencia de conocimiento, la construcción de redes interculturales y el fortalecimiento de una mentalidad global. Solo así la organización podrá seguir formando líderes capaces de adaptarse, innovar y generar impacto en entornos diversos y complejos.

CAPITULO 2 Identificar la necesidad de ajuste entre el líder y su equipo en función a diferencias culturales. Gestión de equipos multiculturales. Herramientas.

¿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?

Si es posible asociar los objetivos organizacionales de la expatriación con la experiencia en la empresa. En el caso de EIKON, las asignaciones internacionales se vinculan con objetivos como:

- Transferencia de know-how y control organizacional: las expatriaciones tradicionales (2-5 años) buscan garantizar que el conocimiento estratégico y la cultura corporativa se mantengan alineados en las filiales.
- Desarrollo de líderes globales: tanto las expatriaciones largas como las rotaciones internacionales de alto potencial están pensadas para formar mandos medios y altos con competencias interculturales.
- Expansión y consolidación de mercado: las asignaciones cortas (3-12 meses) o regionales apoyan proyectos concretos como aperturas de mercado, implementación de sistemas o coordinación operativa.
- Construcción de redes y sinergias: a través de viajeros frecuentes o movilidad regional, se busca fortalecer el networking y la cohesión de la red organizacional.

Ahora bien, las asignaciones de corto y largo plazo no cubren exactamente los mismos objetivos:

- Corto plazo: se enfocan en resolver necesidades inmediatas, transferencia técnica puntual y proyectos operativos específicos. El riesgo de fracaso es menor en términos de adaptación cultural, pero su impacto en el desarrollo de líderes globales es limitado.
- Largo plazo: tienen un peso estratégico mayor, pues apuntan a la formación de futuros líderes, consolidación de cultura corporativa, desarrollo de inteligencia cultural profunda y construcción de relaciones sólidas en el mercado anfitrión. Sin embargo, implican altos costos y mayores desafíos de adaptación familiar y cultural.
- Los cortos plazos son tácticos (proyectos y operaciones), mientras que los largos plazos son estratégicos (liderazgo global y cohesión cultural). Ambos son complementarios dentro de la estrategia de talento internacional de la empresa.

Tipo de Asignación	Objetivos Principales	Beneficios	Riesgos / Limitaciones
--------------------	-----------------------	------------	------------------------

Corto Plazo (3–12 meses)	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia técnica puntual. - Implementación de proyectos (sistemas, apertura de mercado, coordinación regional). - Apoyo operativo en filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor costo. - Flexibilidad y rapidez de ejecución. - Bajo riesgo de adaptación cultural (exposición limitada). 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto limitado en el desarrollo de líderes globales. - Menor profundidad en integración cultural. - Posible falta de continuidad al finalizar la misión.
Largo Plazo (2–5 años)	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de know-how estratégico. - Consolidación de la cultura organizacional. - Desarrollo de líderes globales. - Construcción de redes y relaciones sólidas en el mercado anfitrión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto impacto en formación de mandos altos y medios. - Mayor transferencia de conocimiento. - Fomenta la cohesión cultural y organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos elevados (USD 300.000 – 1M anuales por expatriado según literatura). - Riesgo de fracaso en la adaptación cultural y familiar. - Posible desmotivación si no hay plan de repatriación estructurado.

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

La empresa cuenta con instancias de acompañamiento previas y durante la asignación internacional (preparación técnica, selección de candidatos con enfoque en expertise, acompañamiento cultural básico y soporte en movilidad). Sin embargo, también se evidencian áreas de mejora y ajuste claras:

Preparación previa más integral

- Situación actual: se prioriza la experiencia técnica del candidato, y el acompañamiento cultural suele ser limitado o gestionado de forma ad hoc en asignaciones cortas.
- Oportunidad de mejora: incorporar programas estructurados de *cross-cultural training* (ejercicios de simulación, mentoring con expatriados previos, coaching intercultural). Esto reduciría los choques culturales y aumentaría la tasa de éxito de la expatriación.

- Justificación: la literatura demuestra que la falta de preparación cultural es una de las principales causas de fracaso de asignaciones largas (Black et al., 1992).

Acompañamiento familiar

- Situación actual: se reconoce la importancia del entorno familiar, pero no hay un plan claro de soporte continuo.
- Oportunidad de mejora: implementar beneficios concretos como talleres de adaptación para cónyuges, apoyo en búsqueda de empleo local, colegios para hijos, asesoría legal y redes de apoyo comunitarias.
- Justificación: el éxito de la expatriación depende en gran medida de la integración de la familia. Ignorar este aspecto eleva el riesgo de retorno anticipado.

Soporte durante la asignación

- Situación actual: las asignaciones cortas y los viajes frecuentes no siempre cuentan con seguimiento formal; se enfocan más en los objetivos del proyecto.
- Oportunidad de mejora: establecer un *check-in* estructurado (mensual en cortas, trimestral en largas) con RRHH y el líder directo para monitorear adaptación, desempeño y bienestar.
- Justificación: evita la desconexión, detecta problemas de forma temprana y asegura la transferencia efectiva de conocimiento.

Plan de repatriación

- Situación actual: el retorno de expatriados no está sistematizado, lo que genera pérdida de talento y desmotivación.
- Oportunidad de mejora: diseñar un programa formal de repatriación que incluya rol definido al regresar, sesiones de debriefing, y aprovechamiento del conocimiento adquirido.
- Justificación: fortalece la retención y maximiza el valor estratégico de la inversión en movilidad internacional.

Las acciones de acompañamiento de la empresa son funcionales, pero requieren un rediseño más integral, culturalmente sensible y familiarmente inclusivo. Ajustarlas garantizaría mayor efectividad, reduciría costos de fracaso y potenciaría la formación de líderes globales.

2. **¿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**

Tanto expatriados como colaboradores locales no siempre son plenamente conscientes de su propia responsabilidad en el proceso de ajuste. La empresa ha diseñado herramientas y programas de movilidad, pero la efectividad depende de la actitud activa de ambas partes:

Nivel de conciencia actual

- Expatriados (trasladados): suelen asumir que la adaptación es responsabilidad de la organización (capacitaciones, soporte logístico) y no reconocen que deben desarrollar inteligencia cultural (CQ) y flexibilidad para integrarse.
- Locales: a veces esperan que el expatriado se adapte por completo a la cultura anfitriona, sin ajustar su propia forma de trabajar o comunicarse. Esto se nota en contextos como Ecuador (alta distancia al poder, colectivismo) vs. Canadá y EE.UU. (baja distancia al poder, individualismo)

Ejemplo del documento:

En el análisis de brechas culturales, se señaló que:

- En Ecuador los líderes tienden a estilos jerárquicos.
- En EE.UU. y Canadá los equipos esperan estructuras horizontales.

Esto genera tensiones: el expatriado ecuatoriano puede percibir la horizontalidad como falta de respeto a la autoridad, mientras que los locales norteamericanos pueden ver el liderazgo jerárquico como autoritario.

Ambos lados tienen responsabilidad de ajuste: el expatriado debe flexibilizar su estilo de liderazgo, y los locales deben mostrar apertura a estructuras más jerárquicas.

Alternativas de mejora:

- A. Programas de sensibilización mutua: no solo entrenar al expatriado en la cultura local, sino también capacitar al equipo anfitrión sobre la cultura del expatriado (doble vía).
- B. Acuerdos de equipo intercultural: al inicio de la asignación, establecer normas claras de comunicación, retroalimentación y toma de decisiones, negociadas entre expatriados y locales.
- C. Autoevaluaciones de CQ: aplicar herramientas que midan la inteligencia cultural de ambos grupos y luego trabajar planes individuales de desarrollo.
- D. Mentoring cruzado: asignar un mentor local al expatriado y un mentor expatriado para los locales, fomentando aprendizaje recíproco.

- E. Responsabilización formal: incluir en los KPIs de desempeño indicadores de adaptación cultural, tanto para expatriados como para líderes locales.

La responsabilidad del ajuste no puede recaer únicamente en la organización. Los expatriados deben asumir un rol activo en desarrollar apertura cultural, y los locales en facilitar la integración. Solo así la movilidad internacional se convierte en una experiencia de doble aprendizaje, no en una carga unilateral.

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

EIKON ha trabajado en la identificación de talento y en el diseño de herramientas de movilidad, pero no aparece evidencia concreta de que los intereses personales de los integrantes identificados como talento se encuentren sistemáticamente relevados o formalizados.

Situación actual:

- La estrategia de selección internacional es policéntrica: se prioriza talento local en cada filial y se busca formar líderes con sensibilidad intercultural.
- Se reconoce que sería relevante explorar el interés de quienes ingresan localmente respecto a una carrera internacional, pero el documento indica que aún no existe un proceso estructurado para relevar esas motivaciones.
- Los criterios actuales de selección se enfocan más en competencias técnicas, idioma, adaptabilidad y situación familiar, pero no tanto en la motivación personal hacia una experiencia en el extranjero.

Implicaciones:

No conocer de forma anticipada los intereses de movilidad puede generar:

- Asignaciones internacionales forzadas o no deseadas → riesgo de fracaso en adaptación.
- Subutilización de talento → personas con alto interés y potencial internacional que no son considerados.
- Pérdida de motivación → si no se ofrece un camino de carrera alineado con sus expectativas.

Alternativas de mejora:

- Encuestas de movilidad y carrera internacional: integrar en las evaluaciones de potencial un módulo específico para relevar la

disposición a experiencias internacionales (tipo de asignación preferida: corta, larga, virtual)

- Entrevistas de desarrollo individual: RRHH y líderes directos deberían explorar en diálogos de carrera el interés explícito en asignaciones fuera del país.
- Base de datos de talento global: crear un registro centralizado que clasifique a los colaboradores por nivel de interés y disponibilidad para movilidad internacional.
- Planes de carrera diferenciados: diseñar rutas específicas para quienes aspiran a ser expatriados (rotaciones, formación intercultural, idiomas).
- Transparencia en oportunidades: comunicar claramente qué asignaciones estarán disponibles y qué competencias se requieren, para alinear expectativas.

CAPITULO 3 Identificar el rol clave de Recursos Humanos en la preparación del expatriado y su familia previo al traslado internacional así como durante la asignación.

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

En las semanas anteriores ya habíamos analizado cómo EIKON gestiona la movilidad internacional de su gente. Ahora, para cerrar el ciclo, revisé con más detalle qué pasa cuando un colaborador regresa a casa. La empresa tiene una política de repatriación que funciona, aunque todavía no está del todo formalizada, y se mueve en varios frentes:

Ámbitos principales de la política

- **Económico:** El colaborador que retorna recibe un paquete integral que cubre transporte, mudanza, gastos migratorios y un bono de reinserción por tres meses. Esta medida reduce la presión financiera del retorno y envía una señal clara de reconocimiento por la experiencia adquirida en el exterior.
- **Carrera profesional:** La práctica organizacional establece que el repatriado asuma un cargo de igual o mayor responsabilidad que el que tenía antes de su asignación. Esta decisión es coherente con la literatura sobre movilidad internacional, que advierte que la “degradación” de carrera post-retorno es una de las principales causas de rotación temprana.
- **Mentoring y transferencia de conocimiento:** Durante los primeros seis meses, el repatriado lidera sesiones de debriefing y comparte buenas prácticas, contactos estratégicos y aprendizajes interculturales. Así se asegura la conversión de su experiencia en capital intelectual colectivo, cerrando el ciclo de aprendizaje global.
- **Formación continua:** Se financian cursos cortos o certificaciones para actualizar competencias técnicas y de liderazgo, reconociendo que la experiencia internacional no siempre cubre las nuevas exigencias del puesto de retorno.
- **Acompañamiento familiar:** EIKON ofrece apoyo logístico en vivienda, escolaridad y trámites legales. No obstante, este componente sigue siendo más reactivo que preventivo; aún no existen, por ejemplo, programas de orientación psicológica formal ni iniciativas para la reinserción laboral del cónyuge.

En resumen, EIKON entiende que repatriar no es solo traer de vuelta a alguien, sino cuidar la inversión en talento global y aprovechar lo que esa persona aprendió afuera.

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

La empresa reconoce que el éxito de la repatriación no depende solo del colaborador que retorna, sino también de la calidad de la acogida que le brinda su jefe directo. Por ello, EIKON ha invertido en una formación específica para estos líderes:

- Capacitación intercultural y “reverse culture shock”: Los mandos medios y altos participan en talleres que explican las etapas del retorno, ayudándoles a comprender que el repatriado regresa con nuevas perspectivas culturales y puede experimentar un periodo de desajuste.
- Gestión de talento global: Se imparten módulos de liderazgo inclusivo, coaching y feedback adaptado a contextos de alto y bajo contexto comunicacional. Así, los jefes aprenden a integrar al repatriado sin subestimar su experiencia internacional.
- Inteligencia cultural (CQ): Basándose en los hallazgos de la Semana 3, la organización refuerza las cuatro dimensiones del CQ (metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual) para que los líderes sean capaces de aprovechar la diversidad de aprendizajes que trae cada repatriado.
- Gestión del conocimiento: Se entrenan en metodologías para capturar, sistematizar y difundir el know-how adquirido en la expatriación, evitando que el aprendizaje quede solo en la memoria individual.
- Este enfoque formativo ha reducido de manera visible los problemas de “downgrading” de carrera y las fricciones culturales al regreso, alineándose con las mejores prácticas internacionales en movilidad de talento.

¿Podría sugerir mejoras al proceso existente?

A pesar de los avances, una revisión crítica a la luz de la teoría de Bjorkman & Smale (2010) y de los aprendizajes previos revela varias oportunidades de perfeccionamiento:

- **Formalizar la política en un documento único**

Las prácticas existen, pero no están consolidadas en un manual corporativo. Un documento oficial con plazos, beneficios y roles clarificaría expectativas, aumentaría la transparencia y reduciría inconsistencias entre filiales.

- **Career pathing previo al retorno**

Definir con anticipación el puesto, las metas y las oportunidades de crecimiento mitigaría la ansiedad del expatriado y alinearía expectativas, reduciendo la rotación temprana.

- **Acompañamiento familiar integral**

Se recomienda incluir:

- Orientación psicológica para el “choque de regreso”.
- Bolsa de empleo y networking para cónyuges.

- Programas de reinserción educativa para hijos que regresan de sistemas escolares distintos.
- **Incentivos de retención post-repatriación**

Un bono de permanencia o un plan de carrera acelerado reforzaría el compromiso del repatriado durante los dos primeros años, asegurando que la inversión en la expatriación se traduzca en transferencia de conocimiento real.

- **Plataforma digital de lecciones aprendidas**

Un repositorio colaborativo permitiría que las experiencias y contactos de cada repatriado queden disponibles para futuros expatriados y para la innovación organizacional.

- **Sensibilización de los equipos locales**

Formar también a los colegas que nunca han vivido una expatriación evitará choques culturales internos y favorecerá una integración más armónica.

Estas recomendaciones fortalecen la coherencia global del proceso y reducen riesgos de desalineamiento, pérdida de conocimiento o fuga de talento clave.

Con este análisis se cierra un ciclo integral de movilidad internacional que comenzó en las semanas 6 y 7 con la identificación de talento global y la gestión de la expatriación, y que culmina ahora con la repatriación.

EIKON ha demostrado que comprende que el retorno no es simplemente el final logístico de una asignación, sino la fase estratégica para capitalizar la inversión en desarrollo global. Al robustecer sus mecanismos de apoyo económico, de carrera, de mentoring y de acompañamiento familiar, y al preparar a los líderes que reciben a los repatriados, la compañía garantiza que cada experiencia internacional se transforme en ventaja competitiva.

En definitiva, la repatriación es el puente que permite que la inteligencia cultural, la mentalidad global y la agilidad adquiridas en el exterior se integren de manera sostenible en la organización, fortaleciendo su capacidad para formar auténticos líderes globales.

CAPITULO 4 Conocer el rol de Recursos Humanos en el proceso de repatriación así como las condiciones para una repatriación exitosa.

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?

EIKON, como empresa que hemos venido analizando desde la Semana 6, cuenta con equipos formados por profesionales de distintos países, edades, trayectorias académicas y niveles de experiencia. Al observar la dinámica de uno de los equipos que coordino, puedo decir que se trata de un equipo multicultural y heterogéneo.

¿Por qué multicultural? Porque lo conforman personas que provienen de diferentes contextos nacionales y culturales. Algunos han tenido experiencia previa en países de Europa, otros en Latinoamérica, y existen diferencias marcadas en los estilos de comunicación y en la forma de entender la autoridad o el trabajo en equipo. Esto lo ubica dentro de lo que Adler (2002) clasifica como un equipo multicultural, ya que las diferencias culturales son parte central de la interacción.

¿Por qué heterogéneo? Porque más allá de la nacionalidad, la diversidad también se refleja en el género, la edad y las funciones dentro de la organización. Tenemos jóvenes profesionales recién incorporados, mujeres con trayectoria intermedia y hombres que llevan más de diez años en la empresa. Según Earley & Mosakowski (2000), esta combinación sitúa al grupo en un nivel alto de disimilitud percibida, donde las diferencias son visibles y generan tanto potencial de innovación como riesgo de conflicto.

Incluso podría considerarse que, en algunos momentos, el equipo se acerca a lo que se llama un equipo bicultural, ya que las interacciones suelen concentrarse en dos grandes subgrupos: quienes representan la cultura de la sede principal y quienes vienen de filiales en América Latina. Este “doble eje cultural” marca muchas de las conversaciones y decisiones, y a veces genera dinámicas de “ellos” contra “nosotros”.

En definitiva, el equipo de EIKON que coordino no es homogéneo ni simple. Es un equipo diverso en múltiples dimensiones: nacionalidad, género, edad, experiencia y función. Esta diversidad, como veremos a continuación, es tanto su mayor fortaleza como su principal reto.

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.

Condiciones para el éxito

Siguiendo la literatura de equipos diversos, podemos analizar las condiciones de éxito del equipo de EIKON en tres niveles: personas, tarea y contexto.

1. Personas.

- El equipo está conformado por profesionales con alta formación técnica y experiencia internacional, lo que les da un nivel de preparación muy elevado.
- Existe una fuerte motivación intrínseca por crecer dentro de la empresa y aprovechar la oportunidad de trabajar en un entorno global.
- Muchos de los integrantes han desarrollado competencias de inteligencia cultural (CQ) y de agilidad cultural, que vimos en la Semana 3 como clave para adaptarse y colaborar en entornos diversos.

2. Tarea.

- El grupo trabaja en proyectos estratégicos de expansión regional, lo cual les da un propósito claro y retador.
- Las tareas están interconectadas: la información que maneja un área es vital para que otra pueda avanzar, lo que fomenta la colaboración.
- La empresa ha logrado que cada integrante perciba el impacto de su contribución en el éxito del proyecto, reforzando la motivación.

3. Contexto.

- EIKON tiene una cultura corporativa que promueve la innovación, la apertura y el aprendizaje continuo.
- La dirección general ha respaldado la importancia de la diversidad, incluyendo programas de movilidad internacional y de formación en liderazgo global.
- Existen recursos tecnológicos que permiten la comunicación y colaboración a distancia, superando las barreras geográficas.

Estas condiciones se alinean con lo que Brett, Behfar y Kern (2006) identifican como factores que potencian a los equipos diversos: claridad de propósito, recursos adecuados y compromiso de la dirección.

Barreras identificadas

A pesar de estas fortalezas, el equipo enfrenta varias barreras típicas de los equipos diversos:

1. Diferencias de comunicación.

- Mientras algunos integrantes prefieren un estilo directo y confrontativo, otros optan por una comunicación más indirecta y cuidadosa. Esto provoca malentendidos y retrasa la toma de decisiones.
2. Choque de expectativas culturales.
 - El subgrupo vinculado a la sede principal suele dar más peso a la rapidez y a los resultados medibles, mientras que los colaboradores de filiales valoran más la construcción de relaciones y el consenso. Esta diferencia genera tensiones en los plazos y en la forma de trabajar.
 3. Confianza y seguridad psicológica.
 - No todos los miembros se sienten cómodos expresando ideas contrarias a la mayoría. Según el estudio de Bresman & Edmondson (2022, INSEAD), esto es crítico: en equipos diversos, la seguridad psicológica marca la diferencia entre que la diversidad aporte o reste valor.
 4. Riesgo de subgrupos.
 - El hecho de que se formen “bloques culturales” dentro del equipo (sede vs. filiales) amenaza la cohesión grupal y puede llevar a conflictos de poder encubiertos.
 5. Desafíos de coordinación virtual.
 - La diferencia horaria y el trabajo remoto generan dificultades para coordinar reuniones y flujos de información, lo que a veces hace que las decisiones tarden más de lo esperado.

Acciones para superar las barreras

Para que el equipo alcance su máximo potencial, propongo un conjunto de acciones concretas, fundamentadas en la teoría vista:

1. Fomentar la seguridad psicológica.
 - Aplicar las tres recomendaciones de INSEAD (2022):
 - Encuadre: iniciar cada reunión recordando que el valor está en la diversidad de perspectivas.
 - Indagación: hacer preguntas directas y genuinas a todos los miembros, especialmente a los más callados.
 - Construcción de puentes: promover que los miembros compartan sus objetivos, recursos y preocupaciones, para generar confianza mutua.
2. Definir reglas de comunicación claras.

- Establecer un “código de comunicación” consensuado, que incluya la importancia de escuchar sin interrumpir, validar las ideas de los demás y aclarar malentendidos en privado antes de que escalen.
3. Integración de subgrupos.
- Rotar los equipos de trabajo en proyectos pequeños, de manera que los integrantes de diferentes culturas se mezclen y no trabajen siempre con los mismos.
 - Establecer metas compartidas que requieran colaboración entre ambos subgrupos para alcanzarse.
4. Uso estratégico de la tecnología.
- Implementar un calendario rotativo de reuniones para equilibrar las cargas horarias.
 - Usar plataformas colaborativas donde la información quede accesible en cualquier momento, reduciendo la dependencia de la presencia en tiempo real.
5. Coaching intercultural.
- Ofrecer sesiones de formación en manejo de conflictos culturales, negociación intercultural y gestión de expectativas. Esto reforzará las competencias blandas del equipo.
6. Celebrar los logros colectivos.
- Reconocer públicamente los avances del equipo, resaltando cómo la diversidad de ideas contribuyó al resultado. Esto refuerza la percepción de que las diferencias son un activo, no un obstáculo.

El análisis del equipo de EIKON demuestra que la diversidad es un arma de doble filo: por un lado, enriquece las perspectivas y multiplica la innovación; por otro, introduce barreras de comunicación, confianza y cohesión.

Lo visto en las semanas 6, 7 y 8 cobra sentido ahora: primero aprendimos a identificar talento global (Semana 6), luego exploramos cómo apoyar la expatriación (Semana 7), más tarde entendimos la repatriación como cierre estratégico (Semana 8), y ahora vemos que el verdadero valor de la movilidad internacional y de la diversidad se concreta en los equipos que conformamos en casa.

Si EIKON logra consolidar la seguridad psicológica, alinear reglas de comunicación y diseñar mecanismos de integración, su equipo diverso podrá pasar de ser un grupo con tensiones internas a convertirse en un motor de innovación y liderazgo global.

La lección principal es clara: no basta con reunir personas distintas; el reto es crear un entorno donde esas diferencias se conviertan en ventajas competitivas.

Y ahí está la oportunidad de EIKON para seguir consolidándose como una organización que forma y retiene auténticos líderes globales.

CAPITULO 5 Repasar las condiciones para que la gestión de líderes globales sea exitosa.

1. 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.

Durante las últimas semanas el proyecto de EIKON nos permitió recorrer casi todo el ciclo de desarrollo de líderes globales. Empezamos con el diagnóstico organizacional, pasamos por la identificación del talento, la movilidad internacional y la repatriación, y terminamos con el análisis de la diversidad y el trabajo en equipos multiculturales. Al mirar todo ese recorrido con cierta distancia, lo que aparece con claridad es que las distintas iniciativas están conectadas entre sí: todas apuntan a fortalecer una misma idea de fondo, que EIKON pueda convertirse en una empresa latinoamericana con mentalidad global.

A nivel compañía y equipo, la coherencia se nota porque cada acción parte de la estrategia general del negocio. EIKON no busca solo crecer en clientes o tecnología, sino hacerlo a través de las personas. El proyecto “Talento que Crece” fue el hilo conductor de todas las semanas: un programa pensado para preparar a los mandos medios y altos en competencias interculturales, algo que resulta vital para una empresa ecuatoriana que hoy gestiona proyectos en distintos países. Desde el diseño de su plan de expansión (Semana 1) hasta los procesos de movilidad y repatriación (Semanas 6 a 8), la compañía viene construyendo una base sólida para sostener ese crecimiento regional.

Las iniciativas también se alinean con los ejes culturales que se repitieron en cada análisis: apertura, colaboración, innovación y adaptación. En todos los casos se promueve que el liderazgo sea menos jerárquico y más horizontal, que se fomente la autonomía, y que se desarrollen capacidades de comunicación intercultural. En otras palabras, EIKON quiere pasar de una cultura centrada en el control a una cultura centrada en el aprendizaje y la flexibilidad. Eso no es menor: implica un cambio profundo en la forma de entender el liderazgo dentro de una empresa que nació en un contexto con alta distancia al poder y fuerte orientación jerárquica.

A nivel equipo e individual, la consistencia también se nota, aunque con algunos matices. El trabajo hecho en torno al desarrollo de la inteligencia cultural (CQ) muestra que hay conciencia de que el cambio organizacional no se sostiene sin transformación personal. En las autoevaluaciones, la mayoría de los líderes de EIKON presentaron altos niveles de motivación y comportamiento intercultural, pero diferencias en el conocimiento teórico de otras culturas. Eso se traduce en una oportunidad concreta: pasar de un interés genuino por el cambio a una práctica más consciente, con formación estructurada y acompañamiento.

Otro punto de alineamiento tiene que ver con la movilidad y el aprendizaje. Las expatriaciones, repatriaciones y asignaciones cortas no se pensaron solo como traslados, sino como experiencias de desarrollo de liderazgo. La repatriación, por ejemplo, se rediseñó para que no sea solo un regreso físico, sino un proceso de transferencia de conocimiento y consolidación de una mentalidad global. Esa visión convierte lo que podría ser un trámite administrativo en una oportunidad real de cambio cultural.

Si hubiera que señalar un aspecto para ajustar, estaría en la comunicación interna y el acompañamiento emocional. En los análisis de las semanas anteriores se mencionaron varias veces resistencias leves en los mandos medios, que temen perder control o status frente a los nuevos liderazgos regionales. También se habló de la falta de claridad en las rutas de carrera internacional y de apoyo más estructurado a las familias en procesos de movilidad. Son detalles que parecen menores, pero que, si no se abordan, pueden frenar el impulso del cambio. La gestión del cambio requiere tanto estrategia como empatía, y ahí EIKON tiene espacio para mejorar.

En conjunto, las iniciativas de las nueve semanas anteriores forman un sistema coherente: lo organizacional impulsa lo individual, y lo individual alimenta el crecimiento organizacional. Esa es justamente la lógica del liderazgo global: entender que el cambio no se impone, se construye desde la interacción entre cultura, estructura y personas.

2. 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.

Para analizar la gestión del cambio en EIKON se decidió abordarla en los dos niveles que más impactan en su estrategia: el nivel compañía/equipo, que abarca la transformación cultural y organizacional necesaria para sostener la expansión regional; y el nivel equipo/individual, que se enfoca en el desarrollo de los líderes que deben ejecutar esa transformación.

Diagnóstico de la necesidad de cambio

EIKON se encuentra en un momento clave. Su éxito en Ecuador le permitió posicionarse como una empresa tecnológica referente en comercio exterior y transformación digital, pero ese mismo crecimiento le exige ahora adaptarse a un entorno internacional más complejo y diverso. El salto a otros países demanda nuevas formas de liderazgo, mayor descentralización y una cultura más abierta. En este punto, la gestión del cambio no es un lujo académico: es una necesidad práctica.

El cambio que la empresa enfrenta no es técnico sino cultural. No se trata de cambiar un software o un proceso, sino de transformar la manera en que las personas se relacionan, comunican y lideran. La resistencia natural viene

justamente de esa base cultural: una organización que se formó en una estructura jerárquica ahora necesita fomentar autonomía y liderazgo distribuido. Además, la diversidad geográfica y cultural que trae la expansión genera tensiones nuevas: diferentes estilos de comunicación, valores y ritmos de trabajo.

El proyecto “*Talento que Crece*” aparece como la respuesta a esa necesidad, pero su éxito dependerá de cómo EIKON gestione las transiciones humanas. De nada sirve tener un plan perfecto si las personas no se sienten parte del cambio.

Análisis de Campos de Fuerza

Para entender mejor qué impulsa y qué frena el proceso, se aplicó la herramienta de Kurt Lewin, que ayuda a visualizar las fuerzas que favorecen o restringen el cambio. En EIKON, el equilibrio actual muestra un alto nivel de motivación y claridad estratégica, pero también resistencias culturales y emocionales que pueden ralentizar el proceso

Nivel	Fuerzas impulsoras del cambio	Fuerzas restrictivas o de resistencia	Estrategias para potenciar / reducir
Compañía / Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión regional LATAM como eje estratégico. • Programa “<i>Talento que Crece</i>” enfocado en liderazgo intercultural. • Cultura de innovación y digitalización. • Soporte tecnológico sólido. • Respaldo directivo y visión compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura jerárquica tradicional. • Miedo a perder control en la delegación regional. • Falta de procesos formales de movilidad y repatriación. • Limitado entrenamiento intercultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la comunicación interna sobre el propósito del cambio. • Crear una coalición interna con líderes regionales. • Integrar métricas de éxito cultural. • Incorporar acompañamiento y coaching.
Equipo / Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Interés genuino por el crecimiento internacional. • Alta motivación y apertura. • Oportunidad de movilidad y visibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temor a perder status o identidad. • Inseguridad frente a nuevas culturas. • Desconocimiento de políticas de movilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar rutas de carrera claras. • Implementar mentorías cruzadas. • Reforzar programas de adaptación cultural.

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo institucional para la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de acompañamiento familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir orientación a familias.
--	--	---	---

El análisis muestra que la mayoría de las resistencias no son racionales sino emocionales. Las personas no se oponen al cambio porque no lo entiendan, sino porque temen lo que pueden perder: estabilidad, control o reconocimiento. Por eso las estrategias deben apuntar a reforzar la seguridad psicológica, comunicar logros tempranos y generar confianza.

Mapa de Stakeholders / Mapa político

El cambio no ocurre en el vacío. Detrás de cada decisión hay personas con diferentes niveles de poder, intereses y percepciones. Por eso se elaboró un mapa de influencias para identificar quiénes son los actores clave dentro del proceso y qué tipo de gestión política requiere cada uno.

Grupo de Stakeholders	Nivel de influencia	Interés en el cambio	Actitud actual	Rol potencial / tipo	Estrategia de gestión política
Alta Dirección	Muy alta	Muy alto	Proactiva	Aliados clave	Mantener su rol como patrocinadores visibles. Comunicar avances y celebrar logros tempranos.
Gerentes y mandos medios	Alta	Medio	Cauta	Negociables	Involucrarlos en decisiones y capacitarlos en liderazgo global.
Líderes locales de LATAM	Media	Alta	Motivada pero insegura	Aliados potenciales	Crear red “EIKON LATAM Leaders” y ofrecer mentorías.
Colaboradores técnicos	Media-baja	Medio	Pasiva	Influencia indirecta	Comunicar beneficios tangibles y generar participación.

Área de RRHH / Talento Global	Alta	Muy alto	Comprometida	Motor del cambio	Liderar el programa y medir impacto cultural.
Familias de expatriados	Media	Medio	Ambivalente	Negociables	Ofrecer programas de apoyo y redes de contención.
Clientes internacionales	Media	Alta	Interesados	Aliados externos	Comunicar profesionalización y liderazgo global.
Opositores jerárquicos	Alta	Bajo	Defensiva	Opositores	Dialogar, reasignar roles, mostrar beneficios.
Microsoft Partners	Media	Alta	Positiva	Aliados estratégicos	Integrarlos como socios en formación y tecnología.

El mapa muestra que la gestión política del cambio requiere trabajar con tres grupos en paralelo: los aliados, que deben ser visibilizados y empoderados; los negociables, que necesitan información, participación y acompañamiento; y los opositores, que requieren una estrategia personalizada, basada en diálogo y evidencia.

Plan de gestión del cambio

Aplicando los pasos de John Kotter, EIKON podría estructurar su gestión del cambio de la siguiente manera:

1. **Crear sentido de urgencia:** mostrar claramente por qué la expansión y la formación intercultural no son opcionales. Comunicar datos, casos de éxito y oportunidades de crecimiento real.
2. **Formar una coalición poderosa:** reunir líderes de distintas áreas y países para ser embajadores del cambio. Esta red puede llamarse “EIKON Global Team”.
3. **Diseñar una visión clara:** articular una frase sencilla que resuma el propósito: *“Crecemos en tecnología porque crecemos en personas”*.
4. **Comunicar la visión:** usar canales internos, charlas y espacios participativos. Escuchar más que imponer.
5. **Eliminar obstáculos:** revisar estructuras que refuercen jerarquías rígidas y reemplazarlas por esquemas más horizontales.

6. **Asegurar triunfos a corto plazo:** celebrar cada logro –una asignación exitosa, un curso intercultural finalizado, un nuevo cliente internacional– para mantener la motivación.
7. **Consolidar el cambio:** documentar los aprendizajes y transformarlos en prácticas estándar de talento.
8. **Anclar el cambio en la cultura:** incluir la interculturalidad en evaluaciones, promociones y en la narrativa corporativa.

Este enfoque combina liderazgo visible, comunicación constante y resultados medibles, tres factores que reducen la resistencia y sostienen la transformación en el tiempo.

Plan para reducir resistencias

Las resistencias al cambio, como vimos en la teoría, son naturales. No se eliminan con discursos, sino con acciones que aborden las emociones detrás de ellas. En EIKON, se pueden trabajar en tres niveles:

1. **Nivel organizacional:**
 - Crear espacios de escucha activa entre directivos y equipos.
 - Mostrar beneficios concretos del cambio (nuevas oportunidades, estabilidad regional, crecimiento profesional).
 - Implementar campañas internas que visibilicen los casos de éxito del programa *“Talento que Crece”*.
2. **Nivel de equipo:**
 - Promover dinámicas de trabajo intercultural, donde los equipos mixtos (de Ecuador y otros países) compartan proyectos y aprendizajes.
 - Incluir sesiones de coaching grupal para reforzar la seguridad psicológica.
 - Fomentar la co-creación: que los equipos propongan mejoras al propio programa de cambio.
3. **Nivel individual:**
 - Introducir el entrenamiento cognitivo mencionado en la teoría: ayudar a las personas a descubrir por sí mismas las ventajas del cambio, no imponerlas.
 - Ofrecer acompañamiento emocional y psicológico durante las expatriaciones y repatriaciones.
 - Reforzar el reconocimiento individual por adaptabilidad, colaboración y apertura.

En todos los casos, el liderazgo debe centrarse en la empatía y la comunicación. Cuando las personas sienten que se las escucha, la resistencia se convierte en compromiso.

Conclusiones

Después de revisar todo el proceso, queda claro que EIKON no solo está creciendo como empresa tecnológica, sino como organización humana. Las iniciativas trabajadas en las semanas anteriores forman un conjunto coherente que responde a una visión clara: formar líderes capaces de actuar en contextos multiculturales, diversos y cambiantes.

La gestión del cambio es el puente que conecta esa visión con la realidad. Implementar las herramientas de análisis, identificar fuerzas y actores, y planificar estratégicamente cada paso no es un ejercicio teórico: es la forma de asegurar que el crecimiento sea sostenible y que las personas se sientan parte de ese futuro.

A nivel compañía, el reto está en anclar la cultura del aprendizaje continuo y la apertura. A nivel individual, el desafío es mantener la curiosidad, la resiliencia y la empatía que requiere trabajar en entornos diversos. Si EIKON logra equilibrar esos dos niveles —la estrategia organizacional y la vivencia humana del cambio—, no solo crecerá en mercados, sino también en madurez cultural.

El cambio, al final, no es solo digital ni estructural: es un proceso humano. Y en ese sentido, EIKON ya dio el paso más importante: entender que el liderazgo global se construye desde adentro, persona por persona.

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

Conclusiones

El proyecto “*Talento que Crece*” permitió comprender de manera integral cómo la gestión del talento global se convierte en un factor estratégico para la expansión internacional de EIKON.

El análisis evidenció que la organización transita hacia una **estrategia de talento híbrida y adaptativa**, que equilibra la estandarización de procesos globales con la flexibilidad necesaria para responder a los contextos culturales locales.

Se comprobó que las **diferencias culturales entre Ecuador, Canadá y Estados Unidos**, especialmente en las dimensiones de individualismo y distancia al poder, influyen directamente en los estilos de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Esto refuerza la necesidad de líderes capaces de interpretar, integrar y gestionar la diversidad.

Asimismo, se concluyó que la **inteligencia cultural (CQ)** y la **agilidad cultural** son competencias esenciales para fortalecer el liderazgo global, impulsar la colaboración y evitar conflictos derivados de percepciones culturales divergentes.

Por último, el proyecto confirmó que la movilidad internacional —en sus distintas modalidades— es una herramienta clave para transferir conocimiento, consolidar la cultura organizacional y preparar a los futuros líderes regionales. Sin embargo, su efectividad requiere estructuras de acompañamiento más completas y coherentes con las necesidades de cada colaborador.

Aplicaciones

Los resultados del proyecto tienen una aplicación directa en el entorno corporativo de EIKON y pueden extrapolarse a otras organizaciones en proceso de internacionalización.

En el caso específico de EIKON, los hallazgos pueden aplicarse en tres niveles:

1. Nivel organizacional:

- Integrar los principios de gestión intercultural en la estrategia global de talento.
- Formalizar políticas que regulen la selección, movilidad y repatriación, alineándolas con los objetivos de expansión regional.
- Promover una cultura corporativa que valore la diversidad como fuente de innovación.

2. Nivel del liderazgo:

- Desarrollar programas de formación en liderazgo intercultural que fortalezcan la capacidad de los mandos altos y medios para gestionar equipos diversos.
- Implementar procesos de evaluación del desempeño con enfoque culturalmente adaptativo, priorizando la empatía y la comunicación efectiva.

3. Nivel del talento individual:

- Fomentar la autoconciencia cultural y la reflexión sobre los propios sesgos.
- Impulsar la participación en asignaciones internacionales, mentorías y proyectos multiculturales para consolidar la mentalidad global.

En conjunto, la aplicación de estas conclusiones permitirá a EIKON avanzar hacia un modelo de gestión de talento más inclusivo, innovador y sostenible, consolidando su posición como una empresa latinoamericana con proyección global y líderes preparados para actuar con eficacia en contextos culturales diversos.

REFERENCIAS

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 3-15). M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123. <https://doi.org/10.1177/1059601105275267>
- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). South-Western College Publishing.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). Global staffing and international careers. In A. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 119-135). Routledge.
- 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. <https://doi.org/10.2307/258863>
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. Jossey-Bass.
- Brett, J. M., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84-91.
- Bresman, H., & Edmondson, A. (2022). Building psychological safety for learning, innovation, and growth. INSEAD Knowledge. <https://knowledge.insead.edu/>
- Caligiuri, P. (2012). *Cultural agility: Building a pipeline of successful global professionals*. Jossey-Bass.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014>
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International human resource management* (6th ed.). Cengage Learning.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

- 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. <https://doi.org/10.2307/1556384>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Javidan, M., & Bowen, D. (2013). The global mindset: An overview and suggested future research. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 1013-1029. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.50>
- Osland, J. S., Bird, A., & Oddou, G. (2006). The context of expert global leadership. In J. S. Osland, M. Li, & Y. Wang (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 4, pp. 123-145). Emerald Group Publishing.
- Reiche, B. S. (2022). Global mobility and the future of work: Hybrid and virtual assignments in a post-pandemic world. *Journal of Global Mobility*, 10(2), 139-155. <https://doi.org/10.1108/JGM-03-2022-0021>
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Westfield Business School. (2025). *Guía académica para la elaboración de proyectos de especialización*. Documento institucional.