



Westfield
Business
School



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

AUTORES:

Comunicador Social Carlos Adrián Orna
Nuñez

Ing. Automotriz Luis Ruben Toapanta Salas

Ing. Automotriz Diego Nicolás Guaman
Mendieta

Lic. Negocios Internacionales Yi Fen Tsai

TUTOR: María Rita Blanco

Modelo Integrado de Gestión Global del Talento en
Fulter Logistics

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

Modelo Integrado de Gestión Global del Talento en Fulter Logistics

Por

Comunicador Social Carlos Adrián Orna Nuñez

Ing. Automotriz Luis Ruben Toapanta Salas

Ing. Automotriz Diego Nicolás Guaman Mendieta

Lic. Negocios Internacionales Yi Fen Tsai

Febrero 2026

Aprobado



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

Yo, Cristian Javier Melo González e Ignacio Maroto, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Comunicador Social Carlos Adrián Orna Nuñez, Ing. Automotriz Luis Ruben Toapanta Salas, Ing. Automotriz Diego Nicolás Guaman Mendieta y Lic. Negocios Internacionales Yi Fen Tsai son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

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

Cristian Melo
Coordinador MBA UIDE

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

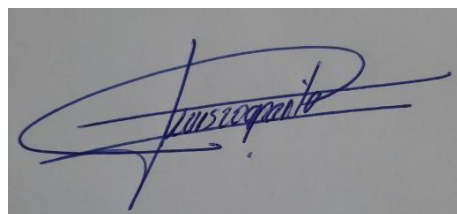
Ignacio Maroto
Provost WBS

Autoría del Trabajo de Titulación

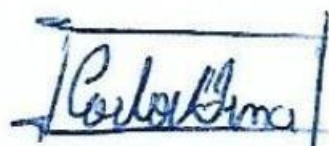
Nosotros, Comunicador Social Carlos Adrián Orna Nuñez, Ing. Automotriz Luis Ruben Toapanta Salas, Ing. Automotriz Diego Nicolás Guaman Mendieta y Lic. Negocios Internacionales Yi Fen Tsai, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta Modelo Integrado de Gestión Global del Talento en Fultex Logistics** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Diego Nicolás Guaman Mendieta
Correo electrónico:
dinicolas13@outlook.com



Luis Ruben Toapanta Salas
Correo electrónico:
rubenn_ts@hotmail.com



Carlos Adrián Orna Nuñez
Correo electrónico:
carlos.orna99@gmail.com



Yi Fen Tsai
Correo electrónico:
Monica.yi.fen@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

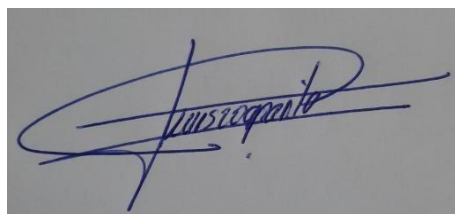
Nosotros, Comunicador Social Carlos Adrián Orna Nuñez, Ing. Automotriz Luis Ruben Toapanta Salas, Ing. Automotriz Diego Nicolás Guaman Mendieta y Lic. Negocios Internacionales Yi Fen Tsai, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Modelo Integrado de Gestión Global del Talento en Fulter Logistics, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Febrero de 2026



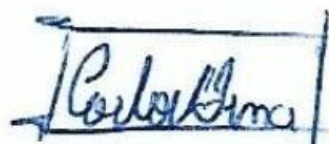
Diego Nicolás Guaman Mendieta

Correo electrónico:
dinicolas13@outlook.com



Luis Ruben Toapanta Salas

Correo electrónico:
rubenn_ts@hotmail.com



Carlos Adrián Orna Nuñez

Correo electrónico:
carlos.orna99@gmail.com



Yi Fen Tsai

Correo electrónico:
Monica.yi.fen@gmail.com

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedico este logro a mi familia, por ser el pilar fundamental de mi vida y la fuente permanente de inspiración para superarme cada día.

A quienes creyeron en mí y me impulsaron a continuar incluso en los momentos más desafiantes. Este esfuerzo y resultado también les pertenece.

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme salud, fortaleza y perseverancia para culminar esta etapa académica.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante durante todo el proceso de formación. Su confianza ha sido fundamental para alcanzar este logro.

A mis docentes y tutores, por compartir sus conocimientos, orientación académica y exigencia profesional, que contribuyeron de manera decisiva a mi crecimiento personal y profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron con su tiempo, consejos y acompañamiento para la culminación de este trabajo de maestría.

Diego Guamán M.

Dedico este trabajo y el proceso como maestrante a mi familia: Arturo, Adriana y Andrea quienes son mi fuerza e inspiración para continuar en este camino.

Carlos Orna

"Dedico este trabajo a mi madrecita CARMEN, que, aunque ya no está físicamente, su amor incondicional sigue guiando cada uno de mis pasos desde el cielo. Madre querida, este logro es tuyo. A mis hermanos, por ser mi refugio, mis confidentes y mi apoyo incondicional en los momentos más difíciles; gracias por caminar a mi lado y compartir este triunfo."

"Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos los profesores y asesores de la Universidad Internacional del Ecuador a westfield y EIG, por su guía constante, paciencia y valiosos comentarios a lo largo de mi formación y en la realización de esta tesis. Su dedicación ha sido fundamental en este proceso".

Luis Toapanta

Este logro lo encomiendo y agradezco, en primer lugar, a Dios, por concederme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar este proceso académico. En cada desafío, su guía ha sido mi sostén y su propósito ha iluminado el camino recorrido.

A mi esposo e hijos, quienes han sido mi mayor motivación y el motor silencioso detrás de cada esfuerzo. Gracias por su paciencia, comprensión y amor incondicional durante las largas jornadas de estudio. Este logro también les pertenece, porque han sido parte fundamental de cada paso dado.

A mi padre, quien ya no está físicamente, pero cuya enseñanza permanece viva en mi corazón. Él me enseñó la bondad, la humildad y el valor profundo de la vida. Su ejemplo sigue guiando mis decisiones y mis sueños. Este proyecto es también un homenaje a su legado.

Expreso mi gratitud a los practitioner y lecturer que formaron parte de esta especialización. Sus experiencias, conocimientos y visión estratégica enriquecieron cada sesión, aportando no solo contenido académico, sino perspectiva real del mundo empresarial global.

A nuestra tutora Lorcy, por su acompañamiento constante, su orientación oportuna y su apoyo incondicional durante todo el proceso. Su compromiso fue un pilar fundamental para mantener el enfoque y la excelencia académica.

Finalmente, agradezco a la Universidad UIDE, a Westfield Business School y a EIG por ofrecer una maestría que trasciende lo técnico y formando líderes con visión global, pensamiento estratégico y sensibilidad humana.

Este logro representa disciplina, crecimiento y transformación personal y profesional. Más que un título académico, es el resultado de fe, familia, guía y aprendizaje compartido.

Yi Fen Tsai

INDICE DEL DOCUMENTO

PARTE I:

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO TEÓRICO INTEGRADO

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE FULTER

3.1.0 Información sobre la empresa

3.1.1 Productos, servicios, geografías y clientes clave

3.1.2 Estrategia de negocio a cinco años

3.1.3 Dotación total de empleados

3.1.4 Alcance geográfico

3.1.5 Posición dentro de la firma

3.2.0 Estrategia de gestión del talento

3.2.1 Estrategia implícita y tipo

3.2.2 Alineación estratégica

3.2.3 Alcance internacional de la estrategia de talento

3.2.4 Vinculación entre talento y estrategia corporativa

3.2.5 Evaluación y tipo de estrategia de talento

4. DIMENSIÓN CULTURAL Y LIDERAZGO

4.1.0 Análisis cultural según Hofstede: Individualismo y Distancia del Poder

4.1.1 Selección de países

4.1.2 Valores culturales (según Hofstede)

4.1.3 Interpretación de Individualismo (IDV)

4.1.4 Distancia del Poder: Jerarquía explícita vs. cercanía con la autoridad

4.1.5 Brechas culturales identificadas

4.1.6 Desafíos que enfrento en mi gestión por estas diferencias

4.2.0 Herramienta de gestión del talento analizada: Gestión del desempeño (Performance + NineBox)

- 4.2.1 Tabla comparativa (instrumento obligatorio)
- 4.2.2 Principales dificultades
- 4.2.3 ¿Las dificultades están vinculadas a la cultura?
- 4.2.4 Sugerencias de mejora
- 4.3.0 Desafíos personales de liderazgo respecto a la cultura
- 4.4.0 Situación etnocéntrica identificada y qué haría distinto

5. DESARROLLO DE LÍDERES GLOBALES

- 5.1.0 Interpretación de los resultados del CQ del equipo y planes de acción
 - 5.1.1 Interpretación general del perfil CQ del equipo
 - 5.1.2 Análisis por dimensión
 - 5.1.3 Planes de acción propuestos
- 5.2.0 Procesos corporativos que podrían fortalecerse para formar líderes globales
 - 5.2.1 Selección de talento global
 - 5.2.2 Identificación de talento (High Potentials)
 - 5.2.3 Asignaciones Internacionales
 - 5.2.4 Formación intercultural (cultural training)
 - 5.2.5 Formación en idiomas
 - 5.2.6 Desarrollo del liderazgo global
- 5.3.0 Análisis de la entrevista: procesos que deberían fortalecerse para desarrollar líderes globales
 - 5.3.1 Selección y evaluación inicial del talento global
 - 5.3.2 Identificación del talento (High Potentials)
 - 5.3.3 Asignaciones internacionales (expatriaciones, intercambios o proyectos globales)
 - 5.3.4 Formación intercultural
 - 5.3.5 Formación en idiomas
 - 5.3.6 Desarrollo del liderazgo (liderazgo global)
 - 5.3.7 Síntesis: Procesos prioritarios a fortalecer

6. SELECCIÓN INTERNACIONAL

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

6.1.1 Interpretación general del perfil CQ del equipo

6.2.0 Proceso existente de selección internacional y variables contempladas

6.2.1 Proceso actual según Betina Taubas

6.2.2 Variables consideradas según Fulter (contrastadas con la literatura)

6.3.0 Propuestas de mejora según literatura, cultura organizacional y estrategia

6.3.1 Incorporar una evaluación estructurada de competencias globales

6.3.2 Fortalecer el pipeline interno (estrategia policéntrica geocéntrica)

6.3.3 Integrar rol de RRHH como socio estratégico

6.4.0 ¿Los selectores necesitarían formación? ¿En qué temáticas?

6.4.1 Temas sugeridos de formación

7. IDENTIFICACIÓN DE TALENTO GLOBAL

7.1.0 Estrategia de identificación del talento: estandarizada, localizada o híbrida

7.2.0 Oportunidades de mejora por diferencias culturales

7.3.0 Mejoras y alertas basadas en Björkman & Smale (2010) y estrategia de selección internacional

7.4.0 ¿Los identificadores del talento necesitan formación? ¿En qué temas?

PARTE II:

8. MOVILIDAD INTERNACIONAL

8.1.0 Análisis de la movilidad internacional en la organización

8.1.1 Objetivos de la movilidad internacional

8.1.2 Criterios de decisión para la movilidad

8.1.3 Rol de la movilidad virtual

8.1.4 Movilidad y desarrollo de carrera

8.1.5 Tipo de talento movilizado

8.1.6 Principales desafíos de la movilidad internacional

8.1.7 Perspectiva futura de la movilidad

8.2.0 RECOMENDACIONES

9. VALOR ESTRATÉGICO DE LA MOVILIDAD

9.1.0 Objetivos organizacionales de la expatriación y tipo de asignación

9.1.1 Acompañamiento antes y durante la asignación: oportunidades de mejora

9.1.2 Responsabilidad en el proceso de ajuste: expatriados y equipos locales

9.1.3 Interés del talento en asignaciones internacionales

10. EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN

10.1.0 Existencia de una política de repatriación y ámbitos que cubre

10.1.1 Formación y preparación de los jefes que reciben a los repatriados

10.1.2 Oportunidades de mejora al proceso de repatriación

11. EQUIPOS DIVERSOS

11.1.0 Tipo de equipo diverso en Fulter

11.1.1 Condiciones del equipo para ser exitoso y barreras identificadas

11.1.2 Condiciones favorables en Fulter

11.1.3 Barreras que enfrenta el equipo en Fulter

11.2.0 Acciones propuestas para gestionar la diversidad en Fulter

11.2.1 Acciones desde el liderazgo

11.2.2 Acciones a nivel del equipo

12. GESTIÓN DEL CAMBIO

12.1.0 Nivel de intervención seleccionado

12.1.1 Cambio estratégico propuesto

12.2.0 Diagnóstico del cambio

12.3.0 Plan de Implementación del Cambio (Alineado con Kotter)

12.3.1 Nivel de intervención

12.4.0 Estrategias para reducir resistencias

13. PROPUESTA INTEGRADA FINAL

13.1.0 Identificación estructurada

13.2.0 Desarrollo intercultural

13.3.0 Movilidad estratégica

13.4.0 Repatriación formal

13.5.0 Gestión de equipos diversos

13.6.0 Plan de cambio organizacional

14. CONCLUSIONES GENERALES

14.1.0 CONCLUSIONES Y APLICACIONES

15. REFERENCIAS

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

3.1.3 Dotación total de empleados

Tabla 1.0 dotación de empleados

3.2.1 Estrategia implícita y tipo

Figura 1.0 NineBox fulter

4.1.2 Valores culturales (según Hofstede)

Figura 2.0 Valores culturales

Tabla 2.0 comparativo de países

4.2.0 Herramienta de gestión del talento analizada

Figura 3.0 NineBox fulter

4.2.1 Tabla comparativa (instrumento obligatorio)

Tabla 3.0 comparativo de países gestión de desempeño

5.1.1 Interpretación general del perfil CQ del equipo

Tabla 4.0 interpretación CQ de integrantes

6.2.2 Variables consideradas según Fulter (contrastadas con la literatura)

Tabla 5.0 variables según Fulter

12.2.0 Diagnóstico del cambio

Tabla 6.0 fuerzas apoyando el cambio

Tabla 7.0 fuerzas impiden el cambio

Tabla 8.0 análisis stakeholders

INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO

La creciente complejidad de los entornos internacionales ha transformado profundamente el rol del directivo global. Las organizaciones que operan en múltiples mercados requieren no solo eficiencia operativa, sino también la capacidad de gestionar talento en contextos multiculturales, dinámicos y altamente competitivos. En este escenario, la gestión global del talento deja de ser una función administrativa para convertirse en un eje estratégico de sostenibilidad organizacional.

Fulter Logistics se encuentra en un proceso de expansión regional que exige consolidar su modelo de liderazgo y profesionalizar sus prácticas de gestión del talento. Si bien la empresa cuenta con procesos operativos sólidos y una cultura organizacional orientada a resultados, se identifican oportunidades de mejora en la formalización de la identificación de talento, la movilidad internacional, la repatriación y el desarrollo estructurado de líderes interculturales.

En las semanas 1 y 2 del curso se definió como propuesta de trabajo el análisis integral de la gestión global del talento en Fulter, con el propósito de evaluar su alineamiento estratégico y proponer un modelo integrado que fortalezca la competitividad sostenible de la organización. Se planteó como hipótesis que, aunque existen prácticas funcionales, estas operan de manera fragmentada y podrían beneficiarse de una articulación sistémica bajo un marco estratégico común.

El objeto del presente proyecto es diseñar una propuesta estructurada de Modelo Integrado de Gestión Global del Talento que articule identificación, desarrollo, movilidad, repatriación y gestión de equipos diversos, alineada con la estrategia de negocio y acompañada por un plan de gestión del cambio que facilite su implementación efectiva.

Este trabajo no solo busca aportar recomendaciones técnicas, sino también analizar las implicaciones culturales, políticas y organizacionales que intervienen en la implementación de dichas iniciativas. De este modo, el proyecto integra diagnóstico, marco conceptual y propuesta estratégica, contribuyendo tanto al fortalecimiento organizacional de Fulter como al desarrollo profesional en el ámbito de la dirección global.

PARTE I:

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto desarrolla un diagnóstico integral y una propuesta estratégica para fortalecer la gestión global del talento en Fulter Logistics, en el marco de su expansión regional. A partir de un análisis progresivo realizado durante diez semanas, se evaluaron los procesos de selección internacional, identificación de talento, movilidad global, repatriación, desarrollo de liderazgo intercultural y gestión de equipos diversos.

El estudio revela que Fulter posee prácticas funcionales alineadas con su estrategia operativa, pero predominantemente gestionadas de manera informal o caso a caso. Esta situación limita la consolidación de un pipeline estructurado de liderazgo global y expone a la organización a riesgos de rotación, pérdida de conocimiento y discontinuidad estratégica.

El proyecto propone la implementación de un Modelo Integrado de Gestión Global del Talento, articulando identificación, desarrollo, movilidad, repatriación y sucesión bajo un marco coherente y alineado con la estrategia de negocio. La propuesta incluye un plan de gestión del cambio basado en el modelo de Kotter (1996), análisis de stakeholders y diagnóstico de campos de fuerza.

Los hallazgos concluyen que la sostenibilidad competitiva de Fulter dependerá no solo de su eficiencia operativa, sino de su capacidad para desarrollar, movilizar y retener líderes globales en entornos multiculturales complejos.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha transformado radicalmente la naturaleza de la dirección estratégica, demandando organizaciones capaces de gestionar talento en entornos multiculturales, dinámicos y competitivos. En este contexto, la gestión global del talento se convierte en un factor crítico para la sostenibilidad organizacional (Collings & Mellahi, 2009).

Fulter Logistics, en proceso de expansión regional, enfrenta el desafío de evolucionar desde prácticas operativas eficaces hacia un modelo estratégico integrado que garantice continuidad de liderazgo, movilidad estructurada y adaptación cultural.

Este proyecto tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa y diseñar un modelo integral que alinee talento, cultura y estrategia.

2. MARCO TEÓRICO INTEGRADO

La gestión global del talento se sustenta en múltiples enfoques complementarios.

Desde la perspectiva estratégica, Huselid y Becker (2009) destacan que los sistemas de recursos humanos deben generar ventaja competitiva sostenible. Collings y Mellahi (2009) enfatizan la necesidad de identificar posiciones críticas y desarrollar pools de talento alineados con la estrategia.

En el plano cultural, Hofstede (2011) sostiene que las dimensiones nacionales influyen en liderazgo, toma de decisiones y relaciones jerárquicas. Adler (2002) argumenta que la diversidad cultural puede generar innovación o conflicto dependiendo de su gestión. Earley y Mosakowski (2000) introducen el concepto de cultura de equipo híbrida en contextos multiculturales.

El desarrollo de líderes globales requiere inteligencia cultural (CQ), definida como la capacidad de funcionar eficazmente en contextos culturales diversos (Ang & Van Dyne, 2008). Caligiuri (2012) agrega que la agilidad cultural es clave para el desempeño internacional.

En movilidad internacional, Black et al. (1992) proponen un modelo integral de ajuste internacional. Bonache (2000) enfatiza la importancia estratégica de la repatriación para retención de talento.

Finalmente, la implementación del cambio requiere liderazgo estructurado. Kotter (1996) identifica ocho etapas críticas para consolidar transformaciones organizacionales, mientras López Duque (2013) analiza las fuentes de resistencia al cambio en contextos corporativos.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE FULTER

El análisis estratégico inicial identificó que Fultler opera con un enfoque predominantemente policéntrico con tendencias híbridas, donde los procesos están parcialmente estandarizados, pero la ejecución depende fuertemente del liderazgo local.

La estrategia de talento muestra rasgos de enfoque exclusivo, priorizando posiciones críticas y talento identificado, aunque sin un modelo formal estructurado (Collings & Mellahi, 2009).

Existe coherencia entre la estrategia de negocio y la necesidad de profesionalizar la gestión del talento, especialmente en un entorno logístico internacional altamente competitivo.

3.1.0 Información sobre la empresa

3.1.1 Productos, servicios, geografías y clientes clave

Fulter Logistics es una empresa internacional de servicios logísticos que ofrece soluciones integrales en transporte, almacenamiento, distribución y gestión aduanera.

Su modelo de negocio combina tecnología avanzada de rastreo de carga en tiempo real con una atención personalizada adaptada a las necesidades culturales y regulatorias de cada país.

La compañía tiene su razón social en Uruguay, con sede regional en Argentina, y operaciones activas en Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Panamá, Perú, República Dominicana, Costa Rica, Nicaragua y México. Atiende a clientes B2B multinacionales de sectores como bienes de consumo, farmacéutica, agroindustria e industrial, priorizando la eficiencia, trazabilidad y cumplimiento normativo.

Fulter se ha consolidado como un actor clave en la logística latinoamericana por su agilidad operativa, enfoque tecnológico y orientación al cliente, construyendo relaciones de largo plazo con compañías líderes que requieren trazabilidad y cumplimiento en entornos complejos.

3.1.2 Estrategia de negocio a cinco años

La estrategia de Fulter para los próximos cinco años se apoya en tres pilares estratégicos:

Crecimiento regional controlado: expansión hacia otros países, bajo un modelo GTM híbrido adaptativo, que equilibra dirección centralizada con flexibilidad local.

Transformación digital: fortalecimiento de plataformas tecnológicas y automatización de procesos logísticos, garantizando eficiencia y trazabilidad global.

Gestión global del talento: desarrollo de líderes interculturales y equipos diversos que impulsen la competitividad sostenible.

Esta estrategia responde a un principio esencial: la estrategia primero, el talento después, como sostienen Huselid y Becker (2009). Fulter busca alinear la gestión del talento con sus objetivos de expansión y sostenibilidad, asegurando que las capacidades humanas sean un factor diferencial en la ejecución de su plan de crecimiento.

3.1.3 Dotación total de empleados

Fulter cuenta con aproximadamente 180 colaboradores distribuidos en tres niveles principales:

Grupo de puestos	Porcentaje estimado	Descripción
Personal operativo	60%	Personal de transporte, almacén y operaciones logísticas.
Mandos medios / jefaturas	25%	Coordinadores de operaciones, jefes de planta y supervisores regionales.
Gerentes directivos	15%	Roles estratégicos de liderazgo, tecnología, comercial y RRHH.

Tabla 1.0 dotación de empleados

Esta estructura piramidal refleja una organización eficiente, escalable y orientada a resultados, con procesos claros de liderazgo y comunicación transversal.

3.1.4 Alcance geográfico

Fulter Logistics es una multinacional latinoamericana (multilatina) con presencia activa en Uruguay, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Panamá, Perú, República Dominicana, Costa Rica, Nicaragua y México.

Su modelo combina dirección estratégica centralizada con autonomía local operativa, lo que permite una adaptación a los contextos normativos, culturales y económicos de cada país.

Los planes de expansión contemplan el ingreso a Colombia y Perú, lo que reforzará su red regional. A largo plazo, la empresa proyecta explorar alianzas estratégicas en Norteamérica y Europa, consolidando una red logística integral bajo un modelo de gestión híbrida y multicultural.

3.1.5 Posición dentro de la firma

El presente informe se elaboró con información proporcionada por el área de Recursos Humanos Regional, liderada por Betina Taubas, y fuentes institucionales.

El autor forma parte del equipo académico del MBA y tiene relación laboral con la empresa, como Gerente Comercial en Ecuador, Yi Fen Tsai.

3.2.0 Estrategia de gestión del talento

3.2.1 Estrategia implícita y tipo

Fulter aplica una estrategia de gestión del talento predominantemente exclusiva, enfocada en el desarrollo de empleados de alto potencial y desempeño, los denominados High Potentials (HiPo).

Las principales prácticas observadas incluyen:

- Evaluación de desempeño anual con retroalimentación formal por líderes.
- Matriz de talento NineBox, que cruza desempeño y potencial.
- Programas de desarrollo diferenciados para empleados de alto potencial.
- Fulter University, una plataforma formativa con contenidos técnicos y de liderazgo.
- Mentoring estructurado para posiciones estratégicas.
- Bonos de retención y beneficios diferenciados para roles clave.



Figura 1.0 NineBox fulter

Estas prácticas reflejan el modelo de puestos A y jugadores A (Huselid & Becker, 2005), donde la organización concentra recursos y desarrollo en los roles que tienen impacto directo en la estrategia.

3.2.2 Alineación estratégica

La estrategia de talento de Fulter está directamente alineada con su estrategia de negocio.

Alineamiento vertical: las políticas de talento están integradas al plan estratégico de expansión y transformación digital.

Alineamiento horizontal: coherencia entre selección, evaluación, desarrollo y compensación, garantizando continuidad y equidad.

La empresa entiende que el talento solo genera valor estratégico si contribuye a la ejecución de la estrategia. En ese sentido, su modelo busca desarrollar líderes regionales con visión global y sensibilidad cultural, capaces de conectar operaciones, personas y mercados.

3.2.3 Alcance internacional de la estrategia de talento

Fulter adopta una estrategia híbrida adaptativa en la gestión del talento global.

De acuerdo con Bird et al. (1998) y Bonache (2000), este enfoque integra la estandarización de prácticas centrales con la adaptación cultural y normativa local.

Características del modelo híbrido en Fulter:

- Diseño regional estandarizado: políticas de liderazgo, evaluación y sucesión comunes en todos los países.
- Adaptaciones locales: beneficios, condiciones laborales y desarrollo según contexto normativo y cultural.
- Transferencia de conocimiento: liderazgo regional y movilidad de talento entre países.
- Gestión multicultural: programas para integrar equipos diversos y fortalecer la identidad Fulter.

Este modelo le permite aprovechar las ventajas de la coherencia global sin perder flexibilidad local, asegurando una ventaja competitiva sostenible.

3.2.4 Vinculación entre talento y estrategia corporativa

La gestión del talento en Fulter es un pilar estratégico de su crecimiento internacional.

El talento se concibe como un activo estratégico vinculado a la ejecución del negocio, siguiendo el modelo de Collings & Mellahi (2009), que plantea tres ejes:

- Identificación de posiciones clave.
- Desarrollo de una reserva de talento global.
- Diseño de una arquitectura diferenciada de RRHH.

Fulter implementa estos ejes a través de una gestión planificada del talento, orientada a la sostenibilidad y al liderazgo regional. Las prácticas de RRHH no son genéricas, sino diseñadas para potenciar las capacidades críticas que sostienen su ventaja competitiva: servicio, tecnología y liderazgo humano.

3.2.5 Evaluación y tipo de estrategia de talento

El análisis confirma que la estrategia de Fulter es exclusiva con componentes híbridos.

Es exclusiva, porque concentra el desarrollo en empleados de alto potencial y posiciones críticas.

Es híbrida, porque combina programas de formación general con desarrollo intensivo para el talento clave.

Su sistema de RRHH refleja una arquitectura diferenciada, con procesos de evaluación, formación y compensación distintos según el nivel y el impacto del rol.

La empresa ha avanzado en establecer una cultura de meritocracia y movilidad, integrando liderazgo intercultural y gestión del conocimiento como ejes de expansión.

El análisis de Fulter Logistics evidencia una sólida alineación entre estrategia corporativa y gestión del talento.

La compañía ha desarrollado un modelo exclusivo que identifica, desarrolla y retiene talento clave, asegurando la continuidad del liderazgo y la eficiencia operativa. Su enfoque híbrido adaptativo combina coherencia global con flexibilidad local, consolidando su posición como multilatina competitiva.

Desde una perspectiva académica, este proyecto demuestra cómo la gestión del talento global y el liderazgo multicultural se convierten en factores críticos para el éxito en entornos internacionales.

Para los participantes del MBA Directivo Global, el caso Fulter representa una aplicación práctica de los principios de gestión estratégica del talento, movilidad global y desarrollo sostenible del liderazgo.

4. DIMENSIÓN CULTURAL Y LIDERAZGO

El análisis cultural evidenció diferencias en individualismo y distancia del poder (Hofstede, 2011), impactando estilos de liderazgo y comunicación.

En contextos con mayor distancia del poder, la participación puede verse limitada, afectando la seguridad psicológica (Edmondson, 2018). Estas diferencias requieren liderazgo inclusivo y gestión activa de la diversidad (Adler, 2002).

La globalización ha transformado de forma definitiva la manera en que operan las organizaciones y la forma en que sus líderes gestionan equipos de alto

rendimiento. La capacidad para dirigir personas de diferentes culturas, estilos de comunicación, expectativas de liderazgo y valores sociales se ha convertido en un diferenciador estratégico tan importante como la tecnología, la innovación o la competitividad en costos. En este contexto, comprender cómo influyen las dimensiones culturales nacionales en la dinámica del talento es fundamental para ejercer un liderazgo efectivo, humano y orientado a resultados.

Este informe aborda el análisis solicitado en la Semana 2 del curso Desarrollo de Directivos Globales, centrándose en dos dimensiones fundamentales del modelo cultural de Hofstede: Individualismo y Distancia del Poder. El objetivo es examinar cómo estas diferencias se manifiestan entre los países del equipo seleccionado:

Argentina, República Dominicana, Ecuador y México

y cómo estas brechas influyen en la gestión del talento, el liderazgo y los procesos clave como la gestión del desempeño. Además, se identifican desafíos personales como líder y se analiza una situación real de etnocentrismo, integrando aprendizajes aplicables a la dirección efectiva en entornos multiculturales.

El enfoque del análisis es profundamente práctico, basado tanto en la fundamentación teórica como en insights obtenidos a partir de una entrevista profesional con Betina Taubas, Gerente Regional de Recursos Humanos de Fulter Logistics, quien aportó observaciones de campo altamente valiosas sobre la gestión multicultural en América Latina. Su experiencia ayuda a conectar la teoría con la realidad cotidiana de liderar equipos regionales, caracterizados por contrastes llamativos en comunicación, expectativas, emocionalidad, relación con la autoridad y enfoques hacia el desempeño.

El resultado final es un análisis robusto y ejecutivo, con conclusiones claras y propuestas estratégicas accionables para fortalecer la capacidad de liderazgo global.

4.1.0 Análisis cultural según Hofstede: Individualismo y Distancia del Poder

El presente informe analiza cómo influyen las diferencias culturales en la gestión de directivos globales, enfocando en dos dimensiones claves del modelo de Hofstede: Individualismo (IDV) y Distancia del Poder (PDI).

El análisis se desarrolla considerando los países donde opera Fulter Logistics: Argentina, República Dominicana, Ecuador y México, donde utiliza información

recabada mediante entrevista con Betina Taubas, Gerente Regional de Recursos Humanos.

Estas dimensiones permiten comprender cómo varían la comunicación, la autoridad, el trabajo en equipo y el estilo de liderazgo entre culturas distintas, lo que impacta directamente en la gestión del talento y en la efectividad del desempeño regional.

4.1.1 Selección de países

Para el análisis intercultural se eligieron los siguientes países:

- ✓ Argentina (casa matriz)
- ✓ República Dominicana
- ✓ Ecuador
- ✓ México

La selección responde a la recomendación de RRHH regional de usar países que muestren contrastes culturales claros entre Cono Sur, Caribe, Andes y Norteamérica.

4.1.2 Valores culturales (según Hofstede)

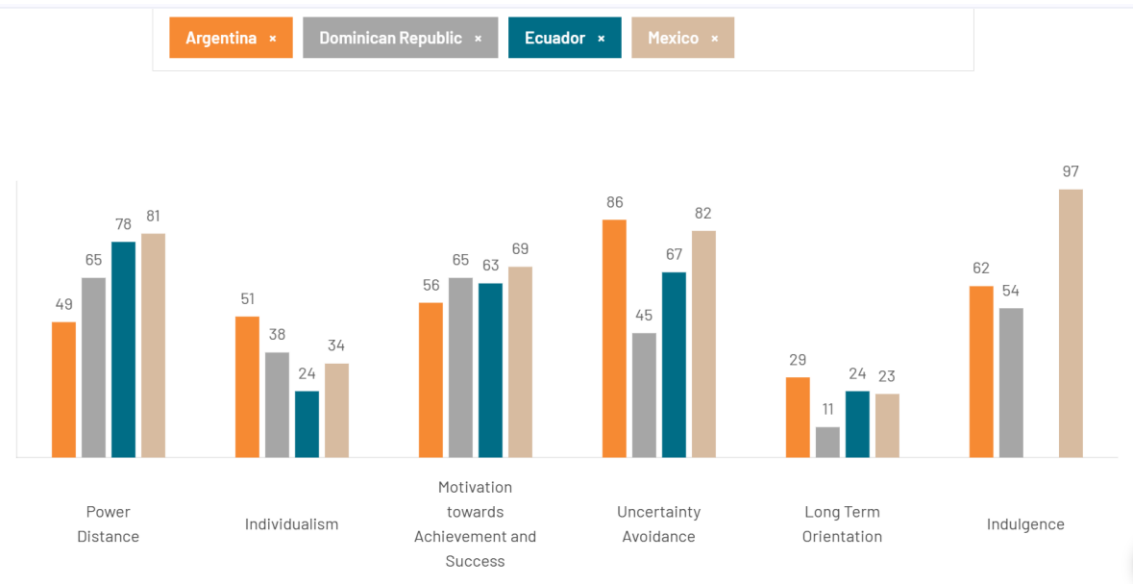


Figura 2.0 Valores culturales

Los resultados comparados son los siguientes:

País	Distancia del Poder	Individualismo	Indulgencia
Argentina	49	51	62
Rep. Dominicana	65	38	54
Ecuador	78	24	23
México	81	34	97

Tabla 2.0 comparativo de países

4.1.3 Interpretación de Individualismo (IDV)

El individualismo mide el grado en que las personas valoran la autonomía, el logro personal y su identidad individual por encima del grupo.

Argentina – Individualismo Moderado (51)

Argentina muestra un valor intermedio, pero con clara inclinación hacia el individualismo comparado con el resto de los países seleccionados. En este contexto:

- Las personas suelen sentirse cómodas con la autonomía.
- Se acepta el debate, la expresión personal y la confrontación constructiva.
- Se valora la iniciativa individual y la capacidad de argumentar.

República Dominicana – Colectivista (38)

Tiende a priorizar relaciones interpersonales, cercanía y conexión emocional. El “nosotros” prevalece sobre el “yo”.

Ecuador – Altamente colectivista (24)

Una de las culturas más colectivistas de la región. Las relaciones de confianza, el respeto y la armonía son esenciales.

México – Colectivista (34)

Aunque posee rasgos individuales por zonas urbanas, el país mantiene fuertes valores familiares, sociales y de grupo.

Brechas resultantes

- Argentina actúa con más autonomía y comunicación directa.
- Ecuador, México y RD valoran la armonía, los vínculos y el cuidado interpersonal.
- El feedback directo puede ser visto como frialdad, impaciencia o agresividad.
- La motivación individualista de Argentina puede contrastar con el enfoque grupal del resto.

4.1.4 Distancia del Poder: Jerarquía explícita vs. cercanía con la autoridad

La Distancia del Poder (PDI) mide cuánto aceptan los miembros de una cultura la desigualdad en la distribución del poder.

Argentina – Nivel medio (49)

- Estructuras más planas.
- El líder puede ser cuestionado respetuosamente.
- Se valora la participación en las decisiones.

República Dominicana – Alta distancia (65)

- Mayor respeto formal hacia el líder.
- Menores posibilidades de debate directo.

Ecuador – Muy alta distancia del poder (78)

- Se espera claridad, estructura y autoridad fuerte.
- La figura del jefe tiene más peso que el proceso.

México – Muy alta distancia del poder (81)

- Alto respeto por el rol del líder.
- El colaborador evita cuestionar o confrontar.
- El “sí” no siempre significa consentimiento real.

4.1.5 Brechas culturales identificadas

Brecha 1: Estilo de comunicación

- Argentina comunica más directo.
- Ecuador, México y RD son más diplomáticos y evitan conflicto.

Brecha 2: Relación con la autoridad

- Argentina → participación.
- México y Ecuador → aceptación sin cuestionar.
- RD → respeto alto a la jerarquía.

Brecha 3: Forma de trabajar

- Argentina → autonomía.

- Ecuador, México, RD → preferencia por trabajo grupal y relaciones.

Estas brechas coinciden con lo que Betina expresó:

“Mientras más al norte, más diplomacia y más evitar el conflicto; al sur somos más directos.” (Entrevista, Betina Taubas)

4.1.6 Desafíos que enfrento en mi gestión por estas diferencias

A partir del análisis, identifiqué dos desafíos principales:

Desafío 1: Adaptar mi estilo de comunicación según cultura

Mi estilo natural —influenciado por Argentina— se caracteriza por:

- claridad
- franqueza
- rapidez en toma de decisiones
- comunicación directa

Esto, sin embargo, puede producir:

- incomodidad en México y RD
- percepciones de dureza en Ecuador
- resistencia silenciosa
- cierre emocional del colaborador

En culturas colectivistas, lo que importa no solo es el contenido, sino cómo se dice, en qué tono y con qué empatía.

Desafío 2: Gestionar diferentes niveles de dependencia del líder

Mientras en Argentina se espera que el líder confíe y delegue, en culturas de alta distancia del poder:

- se espera más guía,
- claridad absoluta en las instrucciones,
- y procesos más estructurados.

La tendencia del colaborador a aceptar sin cuestionar exige:

- validar comprensión
- monitorear avance
- promover preguntas
- generar entornos psicológicamente seguros

4.2.0 Herramienta de gestión del talento analizada: Gestión del desempeño (Performance + NineBox)

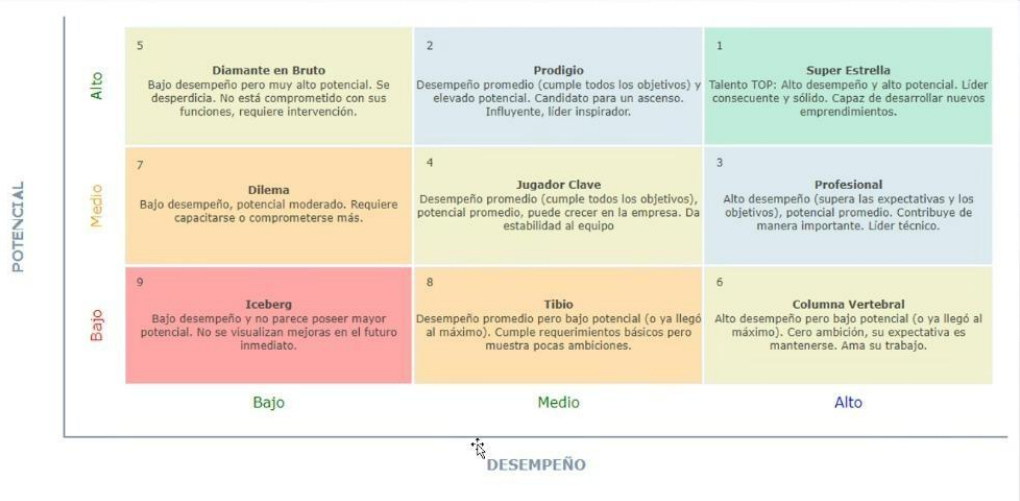


Figura 3.0 NineBox fuller

La herramienta seleccionada es la gestión del desempeño, uno de los procesos más universales y sensibles a la cultura, especialmente cuando se aplica la matriz NineBox, que evalúa desempeño vs. potencial y alimenta decisiones clave en desarrollo, promoción y movilidad.

Este proceso se aplica de manera estandarizada en los cuatro países, pero presenta variaciones culturales significativas en su implementación práctica.

4.2.1 Tabla comparativa (instrumento obligatorio)

País	Individualismo	Indulgencia	Distancia del Poder	Impacto en la Gestión del Desempeño
Argentina	51	62	49	Acepta feedback directo. Debate y cuestiona evaluaciones. Mayor autonomía.
Rep. Dominicana	38	54	65	Diplomacia. Sensibilidad interpersonal. Menor cuestionamiento al líder.
Ecuador	24	23	78	Feedback muy delicado. Evitan conflicto. Sesgo hacia evaluaciones positivas.

País	Individualismo	Indulgencia	Distancia del Poder	Impacto en la Gestión del Desempeño
México	34	97	81	Muy alta indulgencia → evitar conversaciones difíciles. Sí excesivo. Jerarquía muy marcada.

Tabla 3.0 comparativo de países gestión de desempeño

4.2.2 Principales dificultades

Dificultad 1: Feedback directo vs. diplomático

- Argentina acepta conversaciones frontales.
- Ecuador, RD y México prefieren mensajes suaves.
- Puede causar percepciones de agresividad o evasión.

Dificultad 2: Sesgos culturales en la evaluación

- México y Ecuador tienden a “inflar” evaluaciones por evitar conflicto.
- Argentina tiende a cuestionar si la evaluación no es clara.

Dificultad 3: Influencia de jerarquía

- En países de alta PDI, la evaluación del jefe rara vez se cuestiona.
- Esto limita la calidad de conversaciones de desarrollo.

4.2.3 ¿Las dificultades están vinculadas a la cultura?

Sí, directamente.

- El colectivismo intensifica la diplomacia en feedback.
- La alta indulgencia (México) suaviza las evaluaciones.
- La alta distancia del poder reduce el cuestionamiento y la apertura.
- La comunicación de alto contexto (Hall) exige sensibilidad emocional.

4.2.4 Sugerencias de mejora

Adaptar el formato del feedback

- Más directo: Argentina
- Más empático: Ecuador, México, RD

Usar doble validación del mensaje

En países de alta distancia del poder, preguntar:

- “¿Cómo lo ves?”
- “¿Qué entiendes de esta meta?”
- “¿Qué necesitarías para lograrlo?”

Integrar métricas grupales

Reduce presión del desempeño individual en culturas colectivistas.

Fortalecer sesiones de calibración

Para diferenciar desempeño real de sesgo cultural.

Capacitar líderes en Inteligencia Cultural (CQ)

Permite ajustar tono, ritmo, emocionalidad y mensaje según país.

4.3.0 Desafíos personales de liderazgo respecto a la cultura

Desafío 1: Interpretación del tono

Mi estilo directo puede parecer confrontativo en culturas donde la armonía es esencial.

Desafío 2: Autonomía vs. guía

Suelo delegar con libertad, pero en países de alta distancia del poder los colaboradores esperan mayor estructura.

Ambos desafíos requieren desarrollar sensibilidad cultural, comunicación adaptativa y flexibilidad de liderazgo.

4.4.0 Situación etnocéntrica identificada y qué haría distinto

Situación vivida

En una ocasión, facilité una reunión regional donde expuse de manera directa un problema de desempeño. Mientras buscaba eficiencia, noté incomodidad en participantes de México y Ecuador. Sus gestos mostraban tensión emocional.

Por qué fue etnocéntrica

Asumí que mi estilo directo era el “correcto”, sin considerar la sensibilidad cultural de los demás países. No leí el contexto emocional.

Qué haría distinto ahora

- Preparar mejor el tono.
- Introducir feedback en formato “constructivo + empático”.
- Hacer preguntas antes de dar conclusiones.
- Ajustar el ritmo emocional.
- Asegurarme de que nadie se sienta expuesto.

La gestión multicultural no es solo un desafío técnico: es un desafío humano. A través de este análisis, resulta evidente que las diferencias culturales en individualismo y distancia del poder influyen profundamente en la forma en que los colaboradores:

- ✓ reciben feedback,
- ✓ expresan desacuerdo,
- ✓ valoran al líder,
- ✓ gestionan el conflicto,
- ✓ y construyen relaciones laborales.

Como directivo global, el aprendizaje clave es claro: no existe un único estilo correcto de liderazgo. El liderazgo efectivo en entornos globales es aquel que se adapta, observa, escucha, pregunta, corrige con sensibilidad y conecta con las personas según su cultura.

La capacidad para no imponer nuestra forma de ver el mundo, sino integrar perspectivas diversas, es lo que verdaderamente define a un líder global.

5. DESARROLLO DE LÍDERES GLOBALES

El diagnóstico de inteligencia cultural (Ang & Van Dyne, 2008) mostró fortalezas motivacionales y metacognitivas, pero brechas cognitivas en algunos miembros del equipo.

Se identificó la necesidad de fortalecer formación intercultural estructurada, integración de movilidad en planes de carrera y desarrollo de competencias globales (Caligiuri, 2012).

En un entorno empresarial cada vez más interconectado, dinámico y culturalmente diverso, la capacidad de los líderes para desenvolverse con efectividad en contextos multiculturales se ha convertido en una competencia estratégica esencial. Las organizaciones que operan de manera regional o global

requieren líderes capaces de comprender, interpretar y adaptarse a diferentes códigos culturales, estilos de comunicación, niveles de jerarquía y formas de trabajo. En este sentido, la Inteligencia Cultural (CQ) y la Agilidad Cultural se posicionan como pilares clave para el éxito en la gestión de equipos globales.

El presente trabajo analiza los resultados del cuestionario de Inteligencia Cultural aplicado a los integrantes del equipo, con el objetivo de identificar fortalezas, brechas y áreas de desarrollo en las dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual. A partir de esta evaluación, y apoyándonos en los modelos conceptuales revisados en la Semana 3, especialmente los aportes de Ang & Van Dyne, Caligiuri, IESE Insights y la literatura sobre liderazgo global, se plantean planes de acción concretos para elevar la efectividad intercultural del equipo.

Asimismo, el informe examina qué procesos corporativos deberían fortalecerse para desarrollar líderes globales preparados para los desafíos actuales. La formación intercultural, la selección de talento, las asignaciones internacionales, los programas de liderazgo y el aprendizaje de idiomas son revisados desde una perspectiva crítica, con base en la evidencia académica y las mejores prácticas internacionales.

En conjunto, este análisis busca no solo diagnosticar el nivel actual de CQ del equipo, sino también proponer rutas de crecimiento que permitan fortalecer el liderazgo global, potenciar la colaboración intercultural y mejorar la capacidad de actuar con eficacia en escenarios complejos, diversos y digitalmente integrados.

5.1.0 Interpretación de los resultados del CQ del equipo y planes de acción

5.1.1 Interpretación general del perfil CQ del equipo

Los cinco integrantes presentan niveles globales de CQ entre 0.73 y 0.81. Este rango muestra un perfil intercultural sólido, con fortalezas relevantes y brechas claras que deben abordarse a través de planes de acción estratégicos.

Integrantes	Factor Metacognitivo	Factor Cognitivo	Factor Motivacional	Factor Comportamental	Total
	x/28	x/42	x/35	x/35	
Estudiante 1	0.93	0.52	0.83	0.74	0.74
Estudiante 2	0.93	0.67	0.80	0.57	0.73
Estudiante 3	0.82	0.86	0.80	0.77	0.81
Estudiante 4	0.89	0.52	0.91	0.77	0.76
Estudiante 5	1.00	0.21	1.00	0.91	0.74

Tabla 4.0 interpretación CQ de integrantes

Fortalezas globales del equipo

- ✓ Alta metacognición (0.82 – 1.00): los integrantes reflexionan sobre cómo interactúan con otras culturas, anticipan diferencias y ajustan su mentalidad.
- ✓ Alta motivación intercultural (0.80 – 1.00): existe energía, interés y disposición emocional para trabajar con diversidad.
- ✓ Adaptabilidad conductual mayormente sólida (0.74 – 0.91): buena capacidad de ajustar el comportamiento según el contexto cultural.

Brechas del equipo

- ✓ Factor Cognitivo (0.21 – 0.86) es la dimensión más débil.
 - Falta conocimiento profundo sobre normas culturales, marcos comparados, sistemas sociales y valores nacionales.
 - Esta brecha es crítica porque puede llevar a interpretaciones erróneas y decisiones poco informadas.
- ✓ Heterogeneidad conductual: aunque el promedio es alto, un miembro (Estudiante 2) muestra dificultad en adaptar comportamientos.

5.1.2 Análisis por dimensión

CQ Metacognitivo – Muy fuerte

Todos los estudiantes muestran altos niveles (0.82 a 1.00), lo que indica:

- fuerte capacidad de reflexión
- reconocimiento de sesgos
- consciencia cultural avanzada

Esto crea una base excelente para el desarrollo intercultural.

CQ Cognitivo – Brecha central

Los puntajes varían de 0.21 a 0.86, mostrando:

- Conocimiento desigual
- Comprensión limitada de valores, costumbres y normas culturales
- Dependencia de intuición (no teoría) en la interpretación de otras culturas
- Riesgo de malinterpretación en equipos globales o clientes internacionales

CQ Motivacional – Fortaleza notable

Puntajes muy altos (0.80 – 1.00).

El equipo:

- desea interactuar con otras culturas
- se siente confiado en entornos diversos
- está emocionalmente predisuesto a experiencias globales

Esta dimensión es un predictor directo del desempeño intercultural (Ang et al., 2007).

CQ Conductual – Medio-alto, pero con variabilidad

Los puntajes van desde 0.57 hasta 0.91.

Interpretación:

- 3 integrantes se adaptan muy bien al comportamiento requerido
- 1 integrante presenta menor adaptabilidad conductual
- Existe riesgo de inconsistencia en situaciones de comunicación intercultural

5.1.3 Planes de acción propuestos

Basado en los modelos de Cultural Intelligence (Ang & Van Dyne), Agilidad Cultural (Caligiuri) y IESE, se proponen los siguientes planes de desarrollo:

Plan para elevar el CQ Cognitivo (brecha prioritaria)

Este es el foco principal del equipo.

Acciones recomendadas:

Formación estructurada en modelos culturales

- Hofstede
- Trompenaars
- Lewis Model
- Hall (contexto alto/bajo)

Estudio de casos reales multiculturales

- Negociación internacional
- Equipos globales
- Gestión de conflictos culturales

Microlearning de culturas específicas

- Países con los que el equipo interactúa
- Videos cortos de diferencias culturales

Aprendizaje de idiomas orientado a cultura

- Inglés intercultural
- Portugués (regiones de LATAM)

Plan para consolidar el CQ Metacognitivo

Aunque es alto, puede fortalecerse mediante:

Reflective Journaling

- Diario semanal de situaciones interculturales
- Registro de aprendizajes y ajustes

Mentoría intercultural

- Conversaciones mensuales con líderes globales

Debriefing de experiencias

- Reflexión post-reuniones con equipos diversos

Plan para sostener y potenciar el CQ Motivacional

Exposición multicultural constante

- Proyectos compartidos con otras regiones
- Trabajo en equipos diversos

Asignación de roles globales moderados

- Subproyectos con equipos de otro país
- Trabajo sincrónico y asincrónico multicultural

Reconocimiento positivo del aprendizaje cultural

- Celebrar hitos interculturales
- Gamificación

Plan para fortalecer el CQ Conductual

Roleplays de comunicación intercultural

- Feedback directo vs. indirecto
- Estilos de cortesía
- Diferencias en lenguaje no verbal

Entrenamiento en comunicación adaptativa

- Tono
- Ritmo
- Silencios
- Contacto visual

Evaluaciones 360° multiculturales

- Para observar adaptabilidad conductual real

Prácticas de flexibilidad conductual

- Cambiar roles y estilos conversacionales
- Simulaciones de negociaciones globales

El equipo tiene una base emocional y reflexiva muy sólida para el liderazgo global (CQ Metacognitivo y Motivacional), pero debe fortalecer de manera estratégica su conocimiento cultural técnico y su consistencia conductual para desempeñarse de forma óptima en entornos multiculturales.

5.2.0 Procesos corporativos que podrían fortalecerse para formar líderes globales

Con base en la teoría del liderazgo global y en modelos como Cultural Agility (Caligiuri), Global Mindset, y CQ, se identifican oportunidades de mejora en los siguientes procesos:

5.2.1 Selección de talento global

Por qué fortalecerlo:

- Las organizaciones necesitan evaluar CQ, agilidad cultural y mentalidad global desde el proceso de selección.
- Actualmente muchas empresas seleccionan por competencias técnicas, pero no por capacidad global.

Acciones sugeridas:

- Incluir pruebas interculturales (CQ o GCI) en los procesos de selección.
- Evaluar experiencias globales, exposure multicultural y flexibilidad conductual.

5.2.2 Identificación de talento (High Potentials)

Por qué fortalecerlo:

- El potencial global requiere habilidades distintas al potencial tradicional.
- Se debe identificar quién puede liderar fuera de su cultura.

Acciones sugeridas:

- Incorporar el “Global Readiness Index”.
- Cruzar CQ + movilidad + idiomas + resiliencia.

5.2.3 Asignaciones Internacionales

Por qué fortalecerlas:

- La evidencia muestra que son el mecanismo más poderoso para desarrollar liderazgo global.
- Muchas organizaciones aún las usan solo para cubrir vacantes, no para desarrollar talento.

Acciones sugeridas:

- Asignaciones cortas (3–6 meses) orientadas a aprendizaje.
- Proyectos globales virtuales previos a movilidad.

5.2.4 Formación intercultural (cultural training)

Por qué fortalecerla:

- Reduce errores costosos en negociaciones, feedback, coordinación y confianza.
- Eleva CQ Cognitivo y Conductual.

Acciones sugeridas:

- Entrenamiento por regiones (LatAm, Asia, Europa).
- Talleres virtuales de comunicación intercultural.
- Formación basada en casos reales de la empresa.

5.2.5 Formación en idiomas

Por qué fortalecerla:

- La habilidad lingüística permite acceder a códigos culturales, matices y relaciones.

Acciones sugeridas:

- Inglés intercultural para todos los líderes.
- Portugués o inglés de negocios según mercado.

5.2.6 Desarrollo del liderazgo global

Por qué fortalecerlo:

- Las habilidades de un líder global (adaptabilidad, polinización cultural, visión integradora) requieren formación específica.

Acciones sugeridas:

- Programas de liderazgo global con simulaciones multiculturales.
- Coaching ejecutivo intercultural.

El análisis del CQ del equipo muestra un conjunto de fortalezas prometedoras para el liderazgo global, alta metacognición, motivación y adaptabilidad, acompañadas de una brecha cognitiva que, si no se aborda, limitará el desempeño en contextos multiculturales.

Los planes de acción propuestos permitirán fortalecer esa brecha y elevar el CQ general del equipo. A nivel corporativo, es fundamental que la organización refuerce sus procesos de selección, identificación, movilidad internacional y formación intercultural para construir un pipeline sólido de líderes globales preparados para entornos complejos, diversos y digitales.

5.3.0 Análisis de la entrevista: procesos que deberían fortalecerse para desarrollar líderes globales

Con base en la conversación sostenida con Betina Taubas, Gerente Regional de Recursos Humanos, se identificaron oportunidades clave para fortalecer el desarrollo de líderes globales dentro de la organización. La entrevista permitió contrastar la teoría revisada en esta semana con la práctica cotidiana de una empresa que opera regionalmente y que gestiona talento en entornos multiculturales.

A continuación, se presentan los principales hallazgos, organizados por procesos corporativos:

5.3.1 Selección y evaluación inicial del talento global

Betina coincide con la literatura en que las organizaciones suelen seleccionar por competencias técnicas, pero no evalúan de manera explícita:

- Inteligencia cultural (CQ)
- Mentalidad global
- Agilidad cultural
- Manejo de ambigüedad
- Adaptabilidad y flexibilidad conductual
- Sensibilidad intercultural

Explicó que, en muchas ocasiones, los líderes son elegidos por desempeño local, pero esto no garantiza efectividad en contextos globales. Falta incorporar indicadores de readiness global en los procesos de selección.

Por qué fortalecer este proceso:

Un buen liderazgo global comienza mucho antes de la formación: empieza en a quién se elige. Evaluar CQ al inicio reduce riesgos de fracaso en asignaciones internacionales y acelera el desarrollo de talento.

5.3.2 Identificación del talento (High Potentials)

Betina mencionó que uno de los desafíos más comunes es que los sistemas actuales de identificación se centran en:

- resultados del negocio
- competencias técnicas
- comportamiento local

Pero no se evalúan variables propias del potencial global, como:

- apertura cultural
- resiliencia en entornos inciertos
- curiosidad global
- capacidad de construir relaciones interculturales
- tolerancia al choque cultural

Por qué es crítico:

El potencial global requiere cualidades distintas al potencial tradicional. Un colaborador exitoso localmente puede no rendir igual en contextos de alta diversidad, mayor complejidad cultural o comunicación indirecta.

5.3.3 Asignaciones internacionales (expatriaciones, intercambios o proyectos globales)

Betina reforzó que este es uno de los procesos más poderosos, pero a menudo se usa con fines operativos (llenar vacantes) en lugar de estratégicos (desarrollar líderes globales).

Comentó que:

- no todas las filiales tienen la misma capacidad para recibir o enviar talento
- la movilidad suele darse en roles muy puntuales
- faltan “movilidades cortas” o “exposiciones internacionales virtuales”, que la literatura identifica como herramientas efectivas para elevar CQ y agilizar el aprendizaje intercultural

Por qué fortalecerlo:

La evidencia es contundente: ningún proceso desarrolla tanto la inteligencia cultural como experiencias internacionales estructuradas, ya sean presenciales o virtuales.

5.3.4 Formación intercultural

Betina mencionó que existe capacitación general, pero no hay programas sistemáticos enfocados exclusivamente en competencias interculturales o en el desarrollo de la CQ (metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual).

Según ella, las necesidades más visibles son:

- comprender diferencias culturales entre países de la región
- mejorar la habilidad para “leer” al otro
- aprender a comunicarse en estilos directos/indirectos
- evitar conflictos que surgen por malinterpretación cultural
- fortalecer el liderazgo remoto en entornos multiculturales

Por qué reforzar este proceso:

Los líderes globales necesitan una base conceptual para interpretar comportamientos culturales y evitar sesgos. El CQ Cognitivo es la dimensión más débil del equipo, lo que confirma esta necesidad.

5.3.5 Formación en idiomas

Betina destacó que el idioma aún es una barrera en algunos equipos y que, aunque hay buenas iniciativas, la formación lingüística no siempre se articula con el desarrollo cultural.

Explicó que no se trata solo de aprender inglés, sino de:

- desarrollar “inglés intercultural”
- comprender códigos tácitos de comunicación
- negociar en entornos multilingües
- fortalecer seguridad comunicacional en reuniones globales

Por qué fortalecerlo:

El idioma se convierte en la puerta de entrada a otras culturas y es una herramienta clave para transmitir confianza, claridad y credibilidad.

5.3.6 Desarrollo del liderazgo (liderazgo global)

Betina señaló que el liderazgo es uno de los procesos que más debe evolucionar hacia un enfoque global y no únicamente local. Hoy se necesitan líderes capaces de:

- adaptarse a diferentes estilos culturales
- comunicar con flexibilidad
- gestionar jerarquías diversas
- generar confianza a distancia
- integrar perspectivas de múltiples países
- equilibrar lo global con lo local

Por qué fortalecerlo:

El liderazgo global no emerge “naturalmente” del liderazgo local; debe desarrollarse conscientemente.

5.3.7 Síntesis: Procesos prioritarios a fortalecer

De acuerdo con la entrevista y la literatura revisada, los procesos corporativos con mayor oportunidad de mejora son:

- ✓ Selección → incorporar variables de CQ y mentalidad global
- ✓ Identificación (HiPos) → evaluar readiness global y potencial intercultural
- ✓ Asignaciones internacionales → usarlas como herramienta estratégica de desarrollo

- ✓ Formación intercultural → institucionalizar programas de CQ y agilidad cultural
- ✓ Idiomas → desarrollar competencias lingüísticas interculturales
- ✓ Desarrollo de liderazgo → entrenar habilidades específicas del liderazgo global

La entrevista con Betina confirma lo señalado por los principales autores del técnico ya no es suficiente; las organizaciones necesitan líderes culturalmente ágiles, capaces de actuar con flexibilidad, sensibilidad y visión global.

6. SELECCIÓN INTERNACIONAL

El proceso actual presenta características policéntricas con decisiones descentralizadas.

Siguiendo a Black et al. (1992), se recomienda integrar variables de ajuste cultural, competencias interculturales y preparación familiar en el proceso de selección.

La formación de selectores resulta crítica para reducir sesgos culturales y mejorar decisiones internacionales.

En un entorno global caracterizado por la movilidad del talento, la expansión acelerada de las operaciones y la creciente diversidad cultural, la selección internacional se convierte en un proceso estratégico crítico para el desarrollo sostenible de cualquier organización con ambiciones regionales o globales. No se trata únicamente de elegir a la persona técnicamente más competente, sino de identificar a quienes poseen la combinación adecuada de habilidades, motivación, inteligencia cultural y resiliencia para desempeñarse con éxito en contextos complejos y culturalmente diversos.

El presente informe analiza rigurosamente el proceso de selección internacional de Fulter Logistics, utilizando como base la entrevista realizada a su Gerente Regional de Recursos Humanos, Betina Taubas, junto con los marcos conceptuales de Perlmutter (estrategias de talento global), Black et al. (predictores de éxito en asignaciones internacionales) y la literatura contemporánea sobre agilidad cultural e inteligencia cultural.

El objetivo es comprender cuál es la estrategia actual de la firma, cómo se ejecuta el proceso de selección para roles con alcance regional y qué variables son consideradas (o no) en las decisiones de movilidad global.

Finalmente, el informe ofrece propuestas de mejora alineadas con la estrategia organizacional, la cultura corporativa y las mejores prácticas internacionales, así

como una reflexión sobre la necesidad de formación específica para los selectores que participan en estos procesos.

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

6.1.1 Interpretación general del perfil CQ del equipo

Luego de analizar el funcionamiento actual de Fulter Logistics y la conversación con la Gerente Regional de RRHH, Betina Taubas, se concluye que la estrategia de selección internacional de la firma es híbrida, con predominancia policéntrica, pero con elementos geocéntricos debido a la juventud de la organización y su rápido crecimiento.

Evidencia de estrategia policéntrica

Betina afirma que:

“si hay personas que pueden cubrir el rol, obviamente se le da la oportunidad. Siempre la primera búsqueda es interna.”

Esto implica que la empresa prioriza talento local/regional ya existente en la organización, lo cual es la esencia del modelo policéntrico: las posiciones internacionales se cubren, en principio, con empleados de las filiales si cumplen con los requisitos.

Evidencia de estrategia geocéntrica

Sin embargo, Betina también señala que por el tamaño actual de la empresa:

“todavía no tenemos tanta gente que nos pueda ir cubriendo... esos roles regionales los cubriríamos externos.”

Esto significa que la firma no limita la búsqueda a un país específico, sino que abre procesos a candidatos de cualquier nacionalidad cuando no hay internos disponibles. Esto se alinea con la filosofía geocéntrica de “la mejor persona sin importar el país”.

La estrategia de selección internacional de Fulter puede describirse como:

Policéntrica (preferencia interna) + Geocéntrica (cuando el talento interno aún no está listo).

Dado que la organización es joven, aún no posee un “pipeline” interno fuerte; por ello recurre a mercados externos sin sesgo hacia su país de origen.

6.2.0 Proceso existente de selección internacional y variables contempladas

Basándonos en la entrevista y la teoría revisada (Black, Mendenhall & Oddou 1992; Caligiuri; Mirabal), el proceso actual en Fulter es semiestructurado y combina entrevistas internas con evaluaciones de experiencia, disponibilidad, idioma y referencias profesionales.

6.2.1 Proceso actual según Betina Taubas

Explicó que los roles regionales siguen este flujo:

- Búsqueda interna cuando existe talento disponible.
- Si no hay talento interno, búsqueda externa (LinkedIn, headhunter).

“En mi caso... me buscó un headhunter.”

- Entrevistas múltiples (Betina, Javier, líderes regionales).

“Hablan conmigo, con Javier... siempre alguien más escucha y ve a la persona.”

- Evaluación de requisitos del rol: disponibilidad para viajar, inglés, habilidades técnicas.

“Si tiene que saber inglés, se testea el inglés... se piden referencias profesionales.”

- Revisión de experiencia regional previa (factor determinante).

“Para estos roles es casi imposible que tomemos una persona que no tenga experiencia regional.”

6.2.2 Variables consideradas según Fulter (contrastadas con la literatura)

Factor (Black et al., 1992)	Cómo aplica Fulter	Evidencia de entrevista
Competencias técnicas	Altamente relevantes	“Se testea el perfil y el conocimiento.”
Habilidades relacionales	Muy valoradas en entrevistas	Implícito en entrevistas múltiples.
Dominio de idiomas	Crítico (inglés obligatorio)	“Se testea el inglés.”
Motivación internacional	Observada en entrevistas	“Disponibilidad para viajar.”

Factor (Black et al., 1992)	Cómo aplica Fulter	Evidencia de entrevista
Situación familiar	NO evaluada formalmente	"No hago psicosocial... sería invasivo."
Experiencia cultural/internacional	Factor más decisivo	"Es imposible tomar alguien sin experiencia regional."

Tabla 5.0 variables según Fulter

Fulter prioriza la experiencia regional previa, las competencias técnicas y la disponibilidad logística (ingles + viajes).

La evaluación cultural es informal, basada en percepción y trayectoria previa.

6.3.0 Propuestas de mejora según literatura, cultura organizacional y estrategia

Basado en el modelo de Black et al. (1992) y los materiales de Caligiuri, Mirabal y Clase 4, se proponen estas mejoras:

6.3.1 Incorporar una evaluación estructurada de competencias globales

Hoy Fulter evalúa principalmente:

- técnica
- idioma
- experiencia regional

Pero según la literatura, también deberían evaluarse de manera formal:

Inteligencia Cultural (CQ)

- Agilidad Cultural (adaptación–integración–minimización)
- Resiliencia y manejo de estrés
- Habilidades relacionales interculturales

Aunque Betina señala que no cree en test psicométricos para evaluar adaptación cultural:

"Eso no se encuentra ni con un test ni con un psicólogo."

Propuesta:

No usar test como predictor único, pero sí integrar entrevistas situacionales con escenarios reales de multiculturalidad.

6.3.2 Fortalecer el pipeline interno (estrategia policéntrica geocéntrica)

Betina explica que hoy:

“No tenemos una persona senior para reemplazos... somos muy nuevos.”

Se recomienda:

- crear planes de sucesión para roles regionales
- dar microasignaciones internacionales
- rotación temporal entre países

Esto permitirá reducir dependencia de reclutamiento externo.

6.3.3 Integrar rol de RRHH como socio estratégico

Hoy el proceso depende mucho del juicio personal de líderes senior.

Propuesta:

- estandarizar entrevistas globales
- capacitar a RRHH en selección internacional
- incorporar herramientas como entrevistas BEI con escenario intercultural

6.4.0 ¿Los selectores necesitarían formación? ¿En qué temáticas?

Sí, tanto según la literatura como según las prácticas actuales observadas.

Betina reconoce que la selección internacional hoy depende mucho de la experiencia previa del candidato y del “olfato” de los entrevistadores.

Por ello, los selectores podrían beneficiarse de formación en:

6.4.1 Temas sugeridos de formación

Inteligencia Cultural (CQ)

Para entender:

- comunicación directa vs indirecta
- manejo de conflicto
- estilos de liderazgo en distintas culturas

Entrevistas interculturales (Caligiuri & DeCaprio)

Para mejorar:

- interpretación del lenguaje no verbal
- señales culturales durante entrevistas
- evitar malentendidos

Sesgos inconscientes (edadismo, estereotipos)

La guía didáctica advierte sobre impactos de estos sesgos en selección.

Evaluación de potencial global

- movilidad
- resiliencia
- agilidad cultural

Modelo de Black et al. para evaluar éxito en asignaciones

- familia, idioma, duración, similitud cultural, interacción local

Fulter se encuentra en una etapa de crecimiento acelerado que requiere decisiones estratégicas sobre talento internacional. Su enfoque de selección combina preferencia por el talento interno con búsqueda externa geocéntrica cuando el pipeline aún no está desarrollado. El proceso actual es sólido en lo técnico y lo estratégico, pero puede fortalecerse incorporando evaluaciones interculturales estructuradas, desarrollando capacidades internas de selección global y ampliando criterios basados en la literatura.

La entrevista con Betina confirma que el éxito en roles regionales proviene principalmente de la experiencia previa, la adaptabilidad y la capacidad de ejecutar en múltiples países, lo cual coincide con los modelos revisados en la Semana 4.

El análisis de la estrategia y los procesos de selección internacional de Fulter Logistics evidencia una organización en plena evolución hacia modelos más globales de gestión del talento. La empresa opera hoy con un enfoque predominantemente policéntrico, priorizando el desarrollo del talento interno, aunque complementado por prácticas geocéntricas cuando el pipeline interno aún no alcanza la madurez necesaria. Esta combinación resulta coherente con su etapa de crecimiento acelerado y su creciente necesidad de capacidades regionales.

La entrevista con Betina Taubas confirma que la empresa demuestra solidez en la evaluación técnica, lingüística y experiencial, pero presenta oportunidades de mejora en la formalización del proceso de selección intercultural, la incorporación de criterios más amplios de éxito global y la profesionalización de los selectores para roles internacionales. La literatura revisada —especialmente los modelos de Black et al., Caligiuri y Mirabal— subraya que el desempeño internacional depende tanto de habilidades blandas, inteligencia cultural y adaptación familiar como de las competencias técnicas.

Fortalecer el proceso de selección internacional permitirá a Fulter no solo evitar fallas de expatriación, sino también construir una base de líderes globales más sólida, estratégica y preparada para los desafíos multiculturales del futuro. En síntesis, la selección internacional debe evolucionar desde un proceso operativo hacia un mecanismo estratégico que asegure el desarrollo del talento global y la competitividad de la organización en mercados cada vez más diversos.

7. IDENTIFICACIÓN DE TALENTO GLOBAL

El sistema actual es predominantemente estandarizado con calibración limitada.

Björkman y Smale (2010) advierten sobre riesgos de sesgos culturales en identificación de potencial. Se recomienda integrar criterios explícitos de potencial global y evaluaciones multiculturales.

La identificación del talento se ha convertido en uno de los procesos más estratégicos dentro de las organizaciones globales. La capacidad de distinguir entre desempeño y potencial, calibrar criterios entre países diversos y asegurar objetividad en las evaluaciones es fundamental para construir un pipeline de líderes preparados para operar en entornos multiculturales.

El presente informe analiza el proceso de identificación del talento en Fulter Logistics, a partir de la entrevista realizada a Betina Taubas, Gerente Regional de Recursos Humanos, contrastando la práctica real con la literatura académica, especialmente con los marcos de Blanco & Golik (2022), Björkman & Smale (2010) y los contenidos del Tema 5 – Identificación del Talento Global.

7.1.0 Estrategia de identificación del talento: estandarizada, localizada o híbrida

Tras el análisis de la entrevista y del funcionamiento actual de Fulter, la estrategia de identificación del talento es claramente estandarizada, con procesos regionales definidos y aplicados de forma homogénea en todos los países donde opera la firma.

✓ Evidencia directa de Fulter (entrevista)

Betina señala explícitamente que:

“Los procesos de personas... onboarding, evaluación de desempeño, performance, talento... son exactamente iguales en todos los países.”

Y agrega:

“El sistema es lo mismo, todo es igual.”

Esto confirma un enfoque altamente estandarizado, donde:

- Las herramientas son únicas para toda la región.
- Los criterios se mantienen sin ajuste cultural.
- El nine-box, el desempeño y el potencial se gestionan centralizadamente.

✓ Contraste con la literatura

Según Blanco & Golik (2022), una estrategia estandarizada implica:

- procesos uniformes,
- definiciones globales,
- herramientas homogéneas,
- decisiones centralizadas.

Esto coincide plenamente con lo que describe Betina.

✓ Matiz cultural

Aunque el proceso es estandarizado, Betina reconoce una leve diferencia en el estilo de feedback:

“El approach de cada líder... tiene un pincelado cultural.”

Pero la metodología NO cambia, solo el tono cultural del líder.

La estrategia de identificación del talento en Fulter Logistics se caracteriza por ser claramente estandarizada, con procesos, herramientas, definiciones y criterios homogéneos aplicados en todos los países donde opera la organización. Tal como señala Betina, “el sistema es exactamente igual en todos los países”, lo que confirma la existencia de un marco centralizado que busca asegurar consistencia, comparabilidad y objetividad en las decisiones de talento. Esta estandarización incluye el uso de las mismas metodologías de evaluación

de desempeño, la misma matriz de talento (nine-box), los mismos tiempos de calibración y un único lenguaje corporativo para referirse al potencial, a la performance y al desarrollo profesional.

Sin embargo, el análisis también revela que, si bien el proceso es estandarizado, la ejecución contiene matices culturales inevitables relacionados principalmente con la forma de comunicar el feedback, la intensidad con la que se califican ciertos comportamientos y el nivel de comodidad que tienen los líderes para entregar retroalimentación constructiva. Estas variaciones no alteran el proceso en sí, pero sí pueden influir en la experiencia del colaborador y en la precisión de la evaluación si no se gestionan adecuadamente.

La literatura respalda este hallazgo: los procesos globales tienden a la estandarización, pero su efectividad depende de la capacidad de los líderes locales para aplicar esos estándares de forma sensible a las diferencias culturales (Björkman & Smale, 2010). La cultura influye en cómo se percibe el feedback, en qué se considera “alto potencial”, en la autovaloración del colaborador e incluso en la tendencia a calificar de manera más indulgente o estricta. Esto genera riesgos que requieren atención, como la subjetividad, la inflación de ratings y las discrepancias entre países.

En definitiva, Fulter se encuentra en una etapa de madurez organizacional donde la estandarización del proceso es una ventaja competitiva: garantiza orden, claridad y equidad. No obstante, el crecimiento internacional de la empresa exige avanzar hacia una estandarización más consciente, que incorpore la dimensión cultural en la ejecución y que provea a los líderes y equipos de RRHH las herramientas necesarias para evaluar talento global con profundidad, sensibilidad cultural y consistencia. Con ajustes específicos en formación, calibración y lectura intercultural, el proceso puede evolucionar hacia un modelo aún más robusto y alineado a las mejores prácticas de identificación del talento global.

7.2.0 Oportunidades de mejora por diferencias culturales

El proceso es homogéneo, pero la literatura indica que los criterios de potencial y desempeño se ven fuertemente afectados por la cultura:

- Países con alta distancia al poder → dificultad para feedback negativo.
- Países colectivistas → autovaloración menor.
- Países con comunicación indirecta → feedback más suave.

Betina lo expresa claramente:

“Es incómodo dar feedback negativo, entonces califico bien... es más fácil.”

Esto muestra un fenómeno bien documentado por la literatura: el sesgo cultural en la evaluación.

✓ **Oportunidades de mejora:**

a) Ajustar la forma de dar feedback según el país

República Dominicana y países caribeños requieren más suavidad y contexto.

Argentina permite mayor frontalidad.

b) Incorporar calibraciones culturales en sesiones regionales

Para evitar que un “Meets” en un país se evalúe como “Below” en otro.

c) Capacitación cultural para líderes

Para entender cómo cada cultura percibe desempeño, potencial y feedback.

d) Prácticas de moderación intercultural

Similar a las mejores prácticas recomendadas por TECD (Talent Evaluation Cross-Cultural Debiasing).

Aunque el proceso de identificación del talento en Fulter está altamente estandarizado —con herramientas, criterios y metodologías homogéneas para todos los países— el análisis evidencia que existen oportunidades relevantes de mejora relacionadas con la dimensión cultural. La estandarización aporta consistencia y claridad, pero no elimina el hecho de que la evaluación del desempeño y del potencial siempre está mediada por percepciones humanas, estilos de liderazgo locales y normas culturales profundamente arraigadas.

La entrevista con Betina confirma que, en varios países de la región, la entrega de feedback negativo es incómoda, lo que lleva a evaluaciones más indulgentes o calificaciones infladas. En otras culturas, la comunicación directa puede ser interpretada como confrontativa, mientras que la comunicación más indirecta puede generar ambigüedad. Asimismo, la diferencia entre desempeño y potencial —clave en la arquitectura del talento global— no siempre es comprendida o aplicada de manera uniforme por todos los líderes, generando inconsistencias que afectan la precisión del proceso.

Este fenómeno está ampliamente documentado por la literatura: el modo en que los líderes califican retroalimenta y conversan sobre talento varía según el nivel de distancia al poder, el grado de colectivismo, el estilo de comunicación y las expectativas respecto de la autoridad (Meyer, Hofstede, Björkman & Smale). Por ello, aunque el proceso corporativo sea idéntico, la experiencia del proceso y los resultados del proceso pueden verse significativamente influidos por factores culturales locales.

La estandarización, por tanto, debe complementarse con una sensibilidad intercultural aplicada, que permita adaptar la forma —aunque no el fondo— de la evaluación: calibraciones más profundas, capacitación en inteligencia cultural, entrenamiento para manejar conversaciones difíciles y herramientas que ayuden a mitigar sesgos inconscientes. Integrar estos elementos no solo reducirá riesgos, sino que permitirá una evaluación más justa, más precisa y alineada con el propósito global de Fulter.

En síntesis, el proceso estandarizado es una base sólida, pero su efectividad a escala regional depende de la capacidad de ajustarlo a las realidades culturales. Las oportunidades de mejora identificadas apuntan justamente a ese equilibrio entre consistencia global y sensibilidad local, necesario para desarrollar un pipeline de talento verdaderamente global, diverso y preparado para liderar en múltiples culturas.

7.3.0 Mejoras y alertas basadas en Björkman & Smale (2010) y estrategia de selección internacional

Riesgo 1: Subjetividad en la evaluación

Betina lo menciona como el riesgo más crítico:

“El mayor riesgo... es que quien califica son humanos... es muy difícil no ser subjetivo.”

Este es el riesgo principal de Björkman & Smale:

criterios inconsistentes entre evaluadores, países y jefes.

Riesgo 2: Incapacidad de diferenciar entre desempeño y potencial

Betina explicó:

“La gente no entiende qué es performance y qué es potencial... ese es el primer riesgo.”

Este riesgo aparece en la literatura como confusión conceptual que distorsiona la identificación del talento.

Riesgo 3: Feedback suave por incomodidad cultural

“Es incómodo dar feedback negativo... entonces le pongo 80 para no dar ese feedback.”

Esto coincide con la literatura sobre impacto cultural y “inflación” de ratings.

Riesgo 4: Falta de experiencia del evaluador

“Hay gente que tuvo 20 años gente a cargo y nunca evaluó. Eso genera problemas.”

Riesgo 5: Diferencias generacionales

Betina destaca:

“Las generaciones cambian las metodologías... hay gente que nunca tuvo objetivos.”

Mejoras sugeridas:

A partir del análisis del proceso actual de identificación del talento en Fulter, la entrevista con Betina Taubas y los riesgos identificados en la literatura — especialmente Björkman & Smale (2010), Knoll & Sternad (2021) y Talentología— se propone un conjunto de mejoras destinadas a fortalecer la objetividad, consistencia y sensibilidad intercultural del proceso.

Cada mejora responde a un desafío real evidenciado en la práctica y se alinea con las mejores prácticas globales.

- Sesiones de calibración regional con moderadores expertos

La entrevista reveló que la subjetividad del evaluador es uno de los mayores riesgos del sistema. Betina fue explícita cuando afirmó:

“El mayor riesgo... es que quien califica son humanos... es muy difícil no ser subjetivo.”

Las calibraciones regionales, guiadas por un facilitador experto en talento global, permiten:

- contrastar evaluaciones entre países con diferentes culturas de retroalimentación,
- reducir la inflación o subcalificación según normas culturales,
- asegurar que los mismos criterios se interpreten del mismo modo en toda la región,
- evitar que líderes “retengan” talento o inflen métricas por incomodidad en el feedback.

La moderación experta también mitiga el riesgo descrito por Björkman & Smale:

“fuera de la vista, fuera de la mente”, donde el talento de países periféricos queda invisibilizado.

- Definir criterios explícitos de potencial global (modelo Knoll & Sternad)

Una de las principales dificultades mencionadas por Betina es que los líderes confunden desempeño con potencial:

“La gente no entiende qué es performance y qué es potencial... ese es el primer riesgo.”

Para corregir esta brecha, se recomienda adoptar un marco estandarizado de potencial global basado en Knoll & Sternad (2021), que incluye:

a) Agilidad cognitiva

Capacidad para entender contextos complejos y pensar globalmente.

b) Agilidad emocional y resiliencia

Manejo del estrés en entornos inciertos o culturalmente diversos.

c) Agilidad interpersonal

Capacidad de influir, conectar y trabajar con culturas distintas.

d) Motivación global

Deseo genuino de trabajar internacionalmente (Caligiuri, 2012).

e) Aprendizaje acelerado

Velocidad y profundidad en la incorporación de nuevos conocimientos.

Al hacer estos criterios explícitos, se evita que los líderes basen sus nominaciones en intuición o afinidades personales, y se logra un proceso más objetivo y alineado con el potencial global real.

- Utilizar múltiples evaluadores para reducir subjetividad

Dado que la evaluación de talento se ve influida por el estilo de liderazgo individual, la cultura local, la experiencia del evaluador y las percepciones personales, la recomendación es incorporar:

- evaluaciones 360°,
- peer reviews regionales,
- comités de talento,
- triangulación entre jefe directo + regional + HRBP.

Esto reduce los sesgos identificados:

- Sesgo de “similitud conmigo”
- Sesgo de indulgencia (común en culturas indirectas)
- Sesgo de halo/horn
- Sesgo cultural en autovaloración
- Sesgo generacional (que Betina mencionó explícitamente)

“Las generaciones cambian las metodologías... hay gente que nunca tuvo objetivos.”

La multiplicidad de evaluadores permite compensar la visión individual y lograr evaluaciones más robustas.

- Incorporar indicadores de visibilidad y readiness global

Björkman & Smale (2010) señalan que el talento de países periféricos suele quedar invisibilizado en estructuras globales. Este riesgo fue reflejado también por Betina cuando explicó que cada país opera distinto y que algunos roles tienen menor exposición internacional.

Para evitarlo, se recomienda:

Crear métricas de visibilidad del talento, por ejemplo:

- Participación en proyectos regionales
- Nivel de exposición a líderes globales
- Nivel de interacción con otros países

Evaluar readiness global, incluyendo:

- movilidad (flexibilidad personal y familiar)
- experiencia internacional previa
- CQ motivacional
- CQ conductual
- dominio de idiomas

Esto se complementa con la estrategia policéntrica + geocéntrica de Fulter, donde el pipeline interno necesita fortalecerse.

- Construir dashboards regionales que reduzcan el sesgo de distancia

En multinacionales jóvenes como Fulter, los países con mayor peso operativo pueden concentrar la atención del liderazgo regional, generando riesgos como:

- sobreenfoque en ciertos países grandes,
- subrepresentación del talento de países pequeños,
- decisiones basadas en “ruido de visibilidad” más que en mérito.

Un dashboard regional de talento permite:

- visualizar comparativamente la distribución del potencial,
- identificar talento oculto (“hidden gems”),
- equilibrar oportunidades entre países,
- detectar inequidades en movilidad o desarrollo,
- reducir la arbitrariedad en promociones o movimientos regionales.

Estos dashboards ayudan a combatir el riesgo mencionado:

Las mejoras sugeridas no pretenden reemplazar el proceso estandarizado de Fulter —que es sólido y bien estructurado— sino complementarlo con herramientas que mitiguen sesgos, integren sensibilidad cultural y fortalezcan la visibilidad del talento global. Implementarlas permitiría contar con una identificación del talento más justa, más estratégica y alineada con la realidad multicultural de la empresa.

7.4.0 ¿Los identificadores del talento necesitan formación? ¿En qué temas?

La respuesta de Betina es clara:

“Sí, necesitan capacitación... yo capacito todo el tiempo.”

Y detalla las áreas:

- cómo definir objetivos SMART
- cómo diferenciar performance vs potencial
- cómo dar feedback
- cómo usar herramientas digitales
- cómo adaptarse a nuevas generaciones
- cómo evaluar con objetividad

✓ Formación sugerida según la literatura:

- Inteligencia Cultural (CQ)

Para evitar sesgos culturales en desempeño.

- Sesgos cognitivos en evaluación

halo, horn, similar-to-me

leniency bias

central tendency bias

- Entrevistas de potencial global (BEI intercultural)
- Evaluación del potencial global (modelo de 3 dimensiones: agilidad, mentalidad y motivación)
- Gestión del desempeño en culturas diversas
- Calibración y moderación regional

El proceso de identificación del talento en Fulter es sólido, estandarizado y bien estructurado. Sin embargo, enfrenta riesgos inevitables en empresas en expansión: subjetividad del evaluador, diferencias culturales en la entrega de feedback, desconocimiento conceptual entre desempeño y potencial, y variabilidad generacional entre líderes.

La literatura coincide en que estos riesgos pueden mitigarse mediante:

- formación continua,
- calibración regional estructurada,
- claridad conceptual,
- criterios homogéneos,
- y desarrollo de una cultura fuerte de retroalimentación.

Fulter cuenta con una base sólida, tecnología avanzada y un liderazgo comprometido (según la entrevista). Con los ajustes recomendados, puede fortalecer aún más su pipeline de talento global y evolucionar hacia un modelo más maduro, objetivo y libre de sesgos.

PARTE II:

8. MOVILIDAD INTERNACIONAL

Fulter utiliza movilidad de corto plazo y virtual como complemento.

Reiche (2022) destaca que la movilidad virtual puede fortalecer transferencia de conocimiento, pero no reemplaza completamente la experiencia presencial.

Se propone integrar movilidad como herramienta estratégica de desarrollo y sucesión.

En un contexto de creciente globalización y digitalización del trabajo, la movilidad internacional ha dejado de ser un mecanismo exclusivamente basado en la expatriación tradicional para transformarse en un portafolio flexible de herramientas que permiten a las organizaciones responder con agilidad a las demandas del negocio. Las empresas actuales deben equilibrar la necesidad de presencia internacional, transferencia de conocimiento y desarrollo de líderes globales, con restricciones de costo, rapidez de ejecución y bienestar del colaborador.

El presente análisis aborda las estrategias de movilidad internacional implementadas por la organización, identificando los esquemas utilizados, los criterios que guían su aplicación y los principales desafíos asociados. A partir de esta revisión, se busca comprender cómo la movilidad contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo del liderazgo global, así como identificar oportunidades de mejora alineadas con las mejores prácticas de la gestión internacional de recursos humanos.

8.1.0 Análisis de la movilidad internacional en la organización

A partir del relevamiento realizado, se observa que la organización ha optado por un enfoque selectivo y pragmático de la movilidad internacional, priorizando esquemas de movilidad de corto plazo y movilidad virtual global, en lugar de expatriaciones tradicionales de largo plazo. Esta decisión responde tanto a consideraciones de costo como a la necesidad de mantener agilidad operativa en un entorno regional dinámico.

La movilidad de corto plazo permite responder con rapidez a necesidades puntuales del negocio, mientras que la movilidad virtual se ha consolidado como un complemento clave, especialmente para roles regionales, facilitando la coordinación, el alineamiento estratégico y la toma de decisiones sin requerir relocalización física permanente. Este enfoque es consistente con la literatura reciente (Reiche, 2022), que destaca la movilidad virtual como una herramienta eficaz para ampliar el alcance del talento, aunque no como sustituto total de la interacción presencial.

8.1.1 Objetivos de la movilidad internacional

En la práctica organizacional analizada, la movilidad internacional se utiliza principalmente con un objetivo operativo y de control, más que como una herramienta formal de desarrollo del talento. Las asignaciones suelen recaer en personas de confianza, generalmente managers directos, lo que refleja una lógica de continuidad, alineación cultural y aseguramiento del cumplimiento de objetivos estratégicos.

Este enfoque coincide con los modelos clásicos de expatriación corporativa, donde la movilidad se orienta a garantizar la ejecución efectiva de la estrategia, la supervisión de operaciones y la transferencia directa de lineamientos desde posiciones de liderazgo. No obstante, también se reconoce que estas experiencias contribuyen al desarrollo de los líderes, aunque dicho desarrollo no siempre esté explicitado como objetivo principal del programa.

8.1.2 Criterios de decisión para la movilidad

Los factores que mayor peso tienen al momento de decidir una movilidad internacional son la urgencia del negocio y el impacto organizacional. Esto indica que la movilidad es concebida como una respuesta a necesidades concretas y prioritarias, más que como una política sistemática de rotación o aprendizaje planificado.

El costo aparece como una restricción relevante, lo que explica la preferencia por esquemas de corto plazo y virtuales. Este criterio es coherente con la tendencia global a racionalizar la movilidad internacional, buscando maximizar el retorno sobre la inversión y minimizar riesgos financieros y personales asociados a desplazamientos prolongados.

8.1.3 Rol de la movilidad virtual

La movilidad virtual se utiliza claramente como un complemento —y no como un reemplazo— de la movilidad física. Su principal aporte se observa en el soporte a roles regionales, permitiendo una interacción frecuente, directa y eficiente entre líderes y equipos distribuidos en distintos países.

Este modelo híbrido refleja un entendimiento maduro de la movilidad: se aprovechan las ventajas de la virtualidad (flexibilidad, menor costo, continuidad operativa), sin perder de vista que ciertos procesos críticos —como la construcción de confianza, el entendimiento cultural profundo y el liderazgo de equipos— requieren instancias presenciales.

8.1.4 Movilidad y desarrollo de carrera

La organización reconoce explícitamente que la movilidad internacional forma parte del desarrollo de carrera de los líderes. Las experiencias internacionales se consideran valiosas para ampliar la visión estratégica, fortalecer competencias de liderazgo global y preparar a los managers para roles de mayor alcance y complejidad.

Sin embargo, al estar fuertemente asociadas a necesidades operativas, estas oportunidades tienden a concentrarse en perfiles ya consolidados, lo que sugiere una oportunidad futura de estructurar la movilidad como un componente más sistemático del pipeline de talento global, especialmente para líderes emergentes.

8.1.5 Tipo de talento movilizado

El modelo predominante es el de expatriados corporativos, seleccionados por la organización y enviados con un mandato claro. No se observa, al menos por ahora, un uso significativo de perfiles auto-iniciados (SIEs), lo que refuerza una lógica de control, alineación cultural y previsibilidad en las asignaciones internacionales.

Este enfoque es consistente con organizaciones que priorizan la coherencia estratégica y la reducción de riesgos, aunque limita el aprovechamiento de talento global disponible de manera más flexible.

8.1.6 Principales desafíos de la movilidad internacional

El principal desafío identificado es el costo, tanto directo como indirecto, asociado a la movilidad internacional. A esto se suma la dificultad de asegurar una adaptación efectiva al mercado local, no solo del colaborador, sino también de su interacción con el personal del país de destino.

Este punto es crítico, ya que la literatura muestra que los fracasos en movilidad internacional suelen estar vinculados a problemas de adaptación cultural, expectativas mal alineadas y falta de preparación intercultural.

8.1.7 Perspectiva futura de la movilidad

De cara al futuro, se espera que el modelo actual se mantenga, con una combinación de movilidad física selectiva y una fuerte presencia de interacción directa “uno a uno”. A pesar del crecimiento de herramientas digitales, se

reconoce que el contacto personal sigue siendo clave para la efectividad del liderazgo, la construcción de relaciones y la gestión de equipos multiculturales.

Esto refuerza la idea de que la movilidad internacional no desaparecerá, sino que evolucionará hacia esquemas más focalizados, híbridos y estratégicamente justificados.

En conjunto, la estrategia de movilidad internacional analizada se caracteriza por ser pragmática, orientada al negocio y basada en la confianza, con un uso creciente de la movilidad virtual como apoyo a roles regionales. Si bien este enfoque resulta eficiente en términos operativos y de costos, también abre oportunidades para integrar la movilidad de manera más estructurada al desarrollo del talento global, fortaleciendo así la preparación de líderes para contextos cada vez más complejos y multiculturales.

El análisis realizado evidencia que la organización ha adoptado una estrategia de movilidad internacional pragmática y orientada al negocio, centrada principalmente en asignaciones de corto plazo y en la movilidad virtual como herramientas clave para responder a necesidades operativas y de coordinación regional. La movilidad se utiliza de forma selectiva, priorizando perfiles de confianza y con experiencia, lo que refuerza el control y la alineación estratégica en contextos multiculturales.

Asimismo, se observa que la movilidad virtual cumple un rol complementario relevante, especialmente en posiciones regionales, permitiendo mantener altos niveles de interacción y toma de decisiones sin incurrir en los costos y riesgos asociados a la relocalización permanente. Sin embargo, la organización reconoce que la interacción presencial continúa siendo fundamental para la construcción de relaciones, el liderazgo efectivo y la adaptación cultural.

Si bien la movilidad internacional es considerada parte del desarrollo de carrera de los líderes, su uso responde principalmente a necesidades inmediatas del negocio más que a una planificación sistemática del desarrollo del talento global. Esto sugiere que, aunque la estrategia actual resulta eficiente y funcional, existen oportunidades para fortalecer la movilidad como un instrumento más estructurado de formación de líderes globales y sostenibles.

8.2.0 RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la estrategia de movilidad internacional:

Consolidar un enfoque de movilidad híbrida

Mantener la combinación de movilidad física selectiva y movilidad virtual, asegurando que cada esquema sea utilizado según el objetivo específico (operativo, desarrollo o transferencia de conocimiento).

Vincular explícitamente la movilidad con el desarrollo de liderazgo global

Para que la movilidad internacional contribuya efectivamente al desarrollo de líderes globales, resulta necesario integrarla de manera anticipada y deliberada dentro de los planes de carrera y sucesión, y no únicamente activarla cuando una persona ya ocupa un rol de liderazgo consolidado.

La identificación de futuros líderes regionales debería apoyarse en los procesos ya existentes de evaluación de desempeño y potencial, incorporando criterios adicionales como interés por experiencias internacionales, apertura intercultural, capacidad de aprendizaje y disposición a la movilidad. De esta forma, la organización podría construir progresivamente un pipeline de liderazgo regional, reduciendo la dependencia de un grupo limitado de managers consolidados y fortaleciendo la sostenibilidad del modelo de crecimiento.

Asimismo, la movilidad virtual, si bien constituye una herramienta valiosa, no debería ser el primer ni el único paso en la experiencia internacional de los futuros líderes. Para que la movilidad virtual sea efectiva en roles regionales, resulta clave que los colaboradores hayan atravesado previamente algún tipo de experiencia presencial, aunque sea de corta duración, que les permita comprender en profundidad la cultura, el mercado y las dinámicas locales. Sin esta base, la virtualidad corre el riesgo de limitar el desarrollo de competencias interculturales y la construcción de confianza con los equipos locales.

Definir criterios claros para la selección de movildades

Incorporar criterios adicionales como aprendizaje intercultural, desarrollo de competencias globales y potencial de liderazgo, además de la urgencia y el impacto organizacional.

Fortalecer la preparación intercultural previa a las asignaciones

Implementar instancias breves de formación intercultural y de liderazgo global que faciliten la adaptación al mercado local y al trabajo con equipos diversos.

Incorporación de nuevas herramientas de movilidad

Teniendo en cuenta tanto la estrategia de negocio como las condiciones de los mercados laborales donde opera la firma —marcadas por restricciones de costos, alta competencia por talento y necesidad de agilidad—, sí resulta pertinente incorporar nuevas herramientas de movilidad internacional, alineadas con el objetivo estratégico definido en el Encuentro 1:

Gestión global del talento: desarrollo de líderes interculturales y equipos diversos que impulsen la competitividad sostenible.

Entre las herramientas que podrían incorporarse se destacan:

- Asignaciones internacionales de desarrollo de corto plazo (3 a 6 meses), orientadas a líderes emergentes, con foco en aprendizaje intercultural y exposición al negocio regional.
- Rotaciones regionales híbridas, combinando estancias presenciales breves con continuidad de trabajo virtual posterior, permitiendo equilibrar costos y desarrollo.
- Participación en proyectos regionales cross-country, como instancia temprana de experiencia internacional para talentos con potencial global.
- Movilidad virtual progresiva, utilizada como complemento posterior a experiencias presenciales iniciales, y no como sustituto total de estas.

Estas herramientas permitirían ampliar el alcance de la movilidad, preparar a futuros líderes regionales y fortalecer el desarrollo de competencias interculturales, sin comprometer la eficiencia operativa ni la sostenibilidad económica.

Evaluar sistemáticamente el impacto de la movilidad

Finalmente, para consolidar la movilidad como una inversión estratégica y no solo como un costo operativo, resulta necesario evaluar sistemáticamente su impacto, no limitándose al cumplimiento de objetivos inmediatos del negocio. La evaluación debería contemplar dimensiones como el aprendizaje intercultural adquirido, la transferencia de conocimiento entre países y el desarrollo de competencias globales, asegurando que cada experiencia de movilidad contribuya efectivamente al fortalecimiento del liderazgo global de la organización.

9. VALOR ESTRATÉGICO DE LA MOVILIDAD

Las asignaciones internacionales representan uno de los procesos más complejos dentro de la gestión global del talento, ya que combinan decisiones estratégicas del negocio con dinámicas humanas, culturales y organizacionales de alto impacto. Una asignación internacional exitosa no solo garantiza el cumplimiento de objetivos operativos, sino que también contribuye al desarrollo de líderes globales, a la transferencia de conocimiento entre países y a la construcción de una cultura organizacional integrada.

El presente trabajo analiza la experiencia de la empresa en la gestión de asignaciones internacionales, integrando la práctica organizacional con los principales marcos conceptuales revisados durante el curso. El análisis se estructura en torno a cuatro ejes clave: los objetivos organizacionales de la expatriación, las instancias de acompañamiento antes y durante la asignación, la responsabilidad compartida en el proceso de ajuste cultural y el conocimiento de los intereses del talento en experiencias internacionales.

9.1.0 Objetivos organizacionales de la expatriación y tipo de asignación

A partir de la experiencia observada en la empresa, las asignaciones internacionales responden principalmente a objetivos operativos y de liderazgo, más que a una lógica formal de desarrollo temprano del talento global. La expatriación permanente identificada se originó a partir de una necesidad concreta del negocio en el país de destino y fue cubierta por una persona que ya contaba con experiencia, confianza organizacional y trayectoria previa dentro de la compañía.

En este sentido, la expatriación cumple simultáneamente dos funciones: por un lado, asegurar la correcta ejecución de la estrategia en el mercado local y, por otro, ofrecer una oportunidad de desarrollo a un líder ya consolidado. Sin embargo, la movilidad no se utiliza de manera sistemática como una herramienta de preparación previa para futuros roles regionales.

En cuanto a las asignaciones de corto plazo, estas se manifiestan principalmente a través de viajes frecuentes y estancias breves, orientadas a:

- acompañar a los equipos locales,
- alinear procesos y prácticas,
- reforzar la cultura organizacional,
- resolver situaciones puntuales del negocio.

Por lo tanto, las asignaciones de corto y largo plazo no persiguen exactamente los mismos objetivos. Mientras las asignaciones de largo plazo buscan cubrir un rol específico y sostener la operación en el tiempo, las de corto plazo se enfocan en la transferencia de conocimiento, el alineamiento cultural y la mejora operativa, sin implicar una relocalización permanente.

Este enfoque es consistente con la literatura, que distingue entre asignaciones orientadas al control y aquellas orientadas al aprendizaje y la socialización organizacional.

9.1.1 Acompañamiento antes y durante la asignación: oportunidades de mejora

La empresa brinda acompañamiento al colaborador durante el proceso de asignación internacional, principalmente a través del liderazgo directo y del soporte organizacional cotidiano. En el caso de la expatriación permanente, el colaborador llegó técnicamente preparado y con conocimiento previo del rol, lo que facilitó el inicio de la asignación.

No obstante, el análisis permite identificar oportunidades de mejora, especialmente en relación con la sistematización del acompañamiento. Si bien

el apoyo existe, este se apoya en gran medida en la experiencia individual del líder y en prácticas informales, más que en un modelo estructurado de gestión de asignaciones internacionales.

Desde una perspectiva de mejora, podrían incorporarse:

- instancias formales de preparación intercultural previa a la asignación,
- mayor claridad respecto de las expectativas del proceso de ajuste,
- espacios de seguimiento estructurados durante los primeros meses,
- instancias de feedback específicas para evaluar la adaptación cultural.

Estas acciones permitirían reducir la incertidumbre inicial, acelerar el proceso de ajuste y mejorar la experiencia tanto del expatriado como de los equipos locales, alineándose con las buenas prácticas identificadas en la literatura sobre gestión de expatriados.

9.1.2 Responsabilidad en el proceso de ajuste: expatriados y equipos locales

El proceso de ajuste cultural constituye una responsabilidad compartida entre la organización, la persona trasladada y los equipos locales. En la práctica, se observa que el expatriado suele asumir con mayor claridad su rol activo en la adaptación, especialmente cuando cuenta con experiencia previa o conciencia de las diferencias culturales.

Sin embargo, los equipos locales no siempre son igualmente conscientes de su responsabilidad en el proceso de integración del expatriado. En algunos casos, se espera que la persona trasladada se adapte completamente al nuevo contexto sin que exista un esfuerzo equivalente por parte del entorno receptor.

Esta asimetría puede generar tensiones, malentendidos y dificultades en la construcción de relaciones de confianza. La literatura señala que el ajuste exitoso depende tanto del esfuerzo individual del expatriado como de la apertura, disposición y apoyo del contexto organizacional local.

Como alternativas de mejora, se proponen:

- conversaciones explícitas con los equipos locales sobre el rol del expatriado,
- instancias básicas de sensibilización intercultural para líderes y equipos receptores,
- clarificación de expectativas mutuas desde el inicio de la asignación.

Estas acciones permitirían fortalecer el ajuste de interacción y reducir los riesgos asociados al choque cultural.

9.1.3 Interés del talento en asignaciones internacionales

La identificación de talento con potencial se realiza mediante procesos formales de evaluación de desempeño y potencial, utilizando herramientas como la matriz de talento (nine box), aplicadas de manera homogénea en toda la organización. Estas herramientas permiten identificar colaboradores con alto desempeño y potencial de crecimiento.

Sin embargo, el interés específico en asumir asignaciones internacionales no se releva de manera sistemática y anticipada, sino que suele manifestarse cuando surge una necesidad concreta del negocio. En consecuencia, la movilidad internacional se gestiona principalmente de forma reactiva y focalizada en perfiles ya consolidados.

Desde una perspectiva estratégica, relevar anticipadamente:

- el interés en experiencias internacionales,
- la disposición a la movilidad,
- el tipo de asignación preferida,
- y el momento de carrera adecuado,

permitiría integrar la movilidad de manera más explícita en los planes de desarrollo y sucesión, fortaleciendo el pipeline de futuros líderes regionales.

La gestión de asignaciones internacionales en la empresa se caracteriza por un enfoque pragmático, alineado con las necesidades del negocio y sustentado en la confianza en líderes ya consolidados. Las asignaciones permanentes se utilizan para cubrir roles críticos, mientras que las asignaciones de corto plazo cumplen un rol relevante en términos de alineamiento cultural, acompañamiento operativo y trabajo con equipos locales.

No obstante, el análisis evidencia oportunidades de mejora vinculadas a la sistematización del acompañamiento, la preparación intercultural, la clarificación de responsabilidades compartidas en el proceso de ajuste y la identificación anticipada del interés del talento en experiencias internacionales. Integrar la movilidad como un proceso planificado y no solo como una respuesta a necesidades puntuales permitirá maximizar el aprendizaje organizacional, reducir riesgos de adaptación y fortalecer el desarrollo de líderes globales.

En un contexto de creciente complejidad y diversidad cultural, gestionar las asignaciones internacionales de manera integral se vuelve un factor clave para la competitividad sostenible de la organización.

10. EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN

Actualmente no existe política formal de repatriación.

Bonache (2000) sostiene que la falta de planificación del retorno incrementa la rotación post-asignación. Se propone un modelo estructurado en cuatro fases: planificación anticipada, acompañamiento, reintegración profesional y capitalización del aprendizaje.

La repatriación constituye una de las fases más críticas y, a la vez, más subestimadas dentro del ciclo de las asignaciones internacionales. Mientras que las organizaciones suelen focalizar sus esfuerzos en la selección y el envío de colaboradores al exterior, el proceso de retorno —y especialmente la reintegración profesional y organizacional— suele carecer de una planificación formal. Esta situación genera riesgos significativos, como la pérdida de talento, la frustración del colaborador y el desaprovechamiento del aprendizaje adquirido durante la experiencia internacional.

El presente análisis aborda la gestión de la repatriación en la empresa a partir de la entrevista realizada con la responsable regional de Recursos Humanos, contrastando la práctica actual con los marcos conceptuales revisados durante la Semana 8, con el objetivo de identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora.

10.1.0 Existencia de una política de repatriación y ámbitos que cubre

A partir de la información relevada, la empresa no cuenta actualmente con una política formal y documentada de repatriación. Tal como se señaló en la entrevista, la organización ha gestionado hasta el momento un único caso de asignación internacional de largo plazo, lo que explica que aún no se haya desarrollado una política escrita, publicada y estandarizada para estos procesos.

La gestión de la repatriación, por lo tanto, se realiza de manera caso a caso, apoyándose en criterios prácticos y en el acompañamiento directo desde Recursos Humanos y el liderazgo local, más que en lineamientos institucionalizados. En este contexto, no existen definiciones explícitas que aborden de forma integral aspectos como:

- la gestión de carrera post-retorno,
- programas de mentoring específicos,
- acciones de formación orientadas a capitalizar la experiencia internacional,
- acompañamiento estructurado a la familia del repatriado.

Si bien este enfoque resulta comprensible dada la etapa de crecimiento de la compañía, la literatura advierte que la ausencia de políticas claras de repatriación incrementa el riesgo de rotación y de pérdida del conocimiento adquirido.

10.1.1 Formación y preparación de los jefes que reciben a los repatriados

En relación con la preparación de los jefes que reciben a los colaboradores repatriados, la entrevista evidencia que no existe una formación específica o sistemática orientada a este rol. El proceso de reintegración se apoya principalmente en:

- la comunicación directa,
- la presentación formal del colaborador al equipo,
- y un recibimiento institucional a nivel local.

Sin embargo, no se observa una preparación estructurada que ayude a los líderes a comprender:

- los desafíos del choque cultural inverso,
- las expectativas del repatriado respecto a su carrera,
- ni la importancia de aprovechar activamente el aprendizaje adquirido durante la asignación.

La literatura revisada destaca que el rol del jefe directo es clave en la repatriación exitosa. Sin una preparación adecuada, el retorno puede derivar en desalineación de expectativas, pérdida de motivación y percepción de retroceso profesional por parte del repatriado.

10.1.2 Oportunidades de mejora al proceso de repatriación

A partir del análisis de la práctica organizacional y de los conceptos teóricos revisados, se identifican oportunidades de mejora que permitirían fortalecer la gestión de la repatriación de manera progresiva, sin necesidad de implementar estructuras complejas ni incurrir en costos elevados. Estas propuestas buscan transformar el retorno en una verdadera herramienta de desarrollo de liderazgo global y aprendizaje organizacional.

Definición de una política marco de repatriación

Se recomienda desarrollar una política mínima y flexible de repatriación que establezca principios claros desde el inicio de la asignación. Esta política debería contemplar, al menos, la planificación anticipada del retorno, la asignación de responsables del proceso (líder directo y Recursos Humanos) y lineamientos generales para la gestión de carrera post-asignación. Contar con reglas claras

permitiría reducir la incertidumbre del colaborador y alinear expectativas entre la organización y el repatriado.

Planificación anticipada del rol post-retorno

Una mejora clave consiste en iniciar conversaciones formales sobre el rol, las responsabilidades y las expectativas profesionales del colaborador antes del regreso efectivo, idealmente entre tres y seis meses previos al retorno. Esta práctica contribuye a mitigar el impacto del choque cultural inverso y evita que la repatriación sea percibida como un retroceso profesional.

Integración de la repatriación a la gestión de carrera

La experiencia internacional debería vincularse explícitamente a los planes de desarrollo y sucesión, de modo que el retorno se perciba como un paso natural dentro de la trayectoria profesional. Reconocer la experiencia internacional en evaluaciones de desempeño y potencial permitiría capitalizar el aprendizaje adquirido y reforzar la propuesta de valor al talento global.

Preparación básica de los jefes receptores

Se propone implementar instancias breves de sensibilización para los líderes que reciben a los repatriados, orientadas a comprender los desafíos del choque cultural inverso, gestionar expectativas de carrera y reconocer activamente el valor de la experiencia internacional. La literatura destaca que el rol del jefe directo es un factor crítico para el éxito de la repatriación.

Capitalización y transferencia del aprendizaje internacional

Finalmente, resulta clave generar espacios formales donde el repatriado pueda compartir conocimientos, aprendizajes culturales y buenas prácticas adquiridas durante la asignación. Estas instancias permiten transformar una experiencia individual en aprendizaje organizacional, maximizando el retorno de la inversión realizada en movilidad internacional.

Estas propuestas se alinean con las tendencias actuales en la gestión de expatriados, que conciben la repatriación como un proceso estratégico integrado al desarrollo del talento global y no como un cierre meramente administrativo.

El análisis evidencia que la empresa se encuentra en una etapa temprana en la gestión formal de la repatriación, lo cual resulta coherente con su historia y volumen de asignaciones internacionales. No obstante, la experiencia ya transitada permite identificar aprendizajes valiosos y anticipar la necesidad de fortalecer este proceso a medida que la organización continúe su expansión regional.

La ausencia de una política formal de repatriación, la falta de preparación específica de los jefes receptores y la gestión reactiva del retorno representan riesgos potenciales para la retención del talento y el aprovechamiento del

conocimiento internacional. Abordar estas brechas de manera progresiva permitiría transformar la repatriación en una verdadera herramienta de desarrollo de líderes globales, alineada con la competitividad sostenible y la gestión intercultural del talento.

En definitiva, gestionar adecuadamente la repatriación no solo protege la inversión realizada en movilidad internacional, sino que fortalece el compromiso, la motivación y el impacto estratégico del talento global en la organización.

En este sentido, avanzar hacia una gestión más estructurada de la repatriación permitirá a la organización no solo reducir los riesgos asociados al retorno, sino también consolidar un modelo de desarrollo de líderes globales alineado con su expansión regional, su competitividad sostenible y la gestión intercultural del talento.

11. EQUIPOS DIVERSOS

El equipo regional puede clasificarse como multicultural moderadamente heterogéneo (Adler, 2002).

Brett et al. (2006) identifican barreras típicas en comunicación, confianza y toma de decisiones. Se recomienda fortalecer seguridad psicológica (Edmondson, 2018) y liderazgo inclusivo.

La creciente internacionalización de las organizaciones ha convertido a los equipos diversos en una realidad cotidiana más que en una excepción. En este contexto, la capacidad de liderar y gestionar equipos integrados por personas de distintas culturas, experiencias y estilos de trabajo se ha vuelto una competencia clave del directivo global.

El presente trabajo analiza la gestión de equipos diversos en Fulter Logistics, a partir de la experiencia concreta del equipo regional y de los aportes recogidos en las entrevistas realizadas, integrando dichos insumos con los marcos conceptuales propuestos por la literatura especializada. El análisis se centra en identificar el tipo de equipo diverso que caracteriza a la organización, las condiciones que favorecen su efectividad, las principales barreras que enfrenta y las acciones que permitirían transformar la diversidad existente en una ventaja competitiva sostenible.

Desde esta perspectiva, la diversidad no se aborda como un desafío aislado, sino como un factor estratégico cuya gestión consciente resulta clave para el desempeño, la colaboración y el liderazgo en entornos internacionales complejos.

11.1.0 Tipo de equipo diverso en Fulter

Considerando la composición del equipo que se coordina en Fulter, así como la percepción de similitud y disimilitud expresada por sus integrantes en las entrevistas, el equipo puede caracterizarse como un equipo multicultural con diversidad moderada, que opera en un contexto regional altamente orientado a la operación y a los resultados.

Siguiendo a Adler (2002), el equipo presenta rasgos claros de un equipo multicultural, ya que está conformado por personas provenientes de distintos países de la región, lo que introduce diferencias culturales visibles en aspectos como:

- los estilos de comunicación (más directos o más contextuales),
- la relación con la autoridad y la jerarquía,
- las formas de toma de decisiones,
- y el manejo del tiempo, la urgencia y las prioridades.

No obstante, estas diferencias no se perciben como extremas ni disruptivas. Tal como surge de las entrevistas, los integrantes comparten un alto nivel de similitud en la tarea, lo cual atenúa los efectos potencialmente negativos de la diversidad. En particular, existe coincidencia en:

- el uso de un idioma común,
- una cultura organizacional fuerte orientada a la eficiencia,
- procesos estandarizados definidos desde la casa matriz,
- y objetivos operativos claros vinculados al negocio logístico.

Desde el marco de Earley & Mosakowski (2000), el equipo puede ubicarse en una fase de cultura de equipo híbrida, donde coexisten normas culturales nacionales con prácticas organizacionales propias de Fulter. Esta cultura híbrida no surge de manera espontánea, sino que se construye progresivamente a partir del trabajo cotidiano, la interacción frecuente y un liderazgo regional de carácter pragmático.

En este sentido, el equipo no es homogéneo, pero tampoco altamente fragmentado. La diversidad existe y es reconocida, aunque tiende a gestionarse de forma implícita, apoyándose más en los procesos y en el foco operativo que en intervenciones explícitas de gestión de la diversidad. Esto implica que el equipo funciona adecuadamente para la ejecución, pero aún tiene margen para capturar mayor valor estratégico de su diversidad cultural.

11.1.1 Condiciones del equipo para ser exitoso y barreras identificadas

11.1.2 Condiciones favorables en Fulter

Personas

De acuerdo con lo relevado en las entrevistas, el equipo cuenta con personas que poseen:

- alto conocimiento técnico del negocio logístico,
- experiencia previa en contextos regionales,
- fuerte orientación a resultados,
- disposición a coordinar con contrapartes de otros países.

Asimismo, se observa un nivel razonable de confianza construido a partir del trabajo operativo cotidiano, lo que facilita la coordinación y la resolución de problemas. Esta confianza se apoya más en la competencia técnica y el cumplimiento que en una exploración profunda de las diferencias culturales.

Tarea

La tarea que desarrolla el equipo es:

- altamente interdependiente,
- sensible a tiempos, costos y coordinación,
- orientada a resolver problemas complejos del negocio en distintos mercados.

Según la literatura, este tipo de tarea es precisamente donde la diversidad puede aportar mayor valor, siempre que se gestione adecuadamente. En Fulter, la claridad de la tarea y la presión por resultados actúan como factores de alineación que reducen fricciones abiertas.

Contexto organizacional

El contexto organizacional de Fulter se caracteriza por:

- procesos estandarizados,
- lineamientos claros desde la casa matriz,
- una cultura organizacional orientada al cumplimiento, la eficiencia y la ejecución.

Este contexto aporta estructura y previsibilidad, pero al mismo tiempo puede limitar la flexibilidad cultural y la expresión plena de perspectivas diversas si no se gestiona conscientemente.

11.1.3 Barreras que enfrenta el equipo en Fulter

A partir de las entrevistas y del marco teórico de Brett et al. (2006), se identifican barreras típicas de los equipos diversos que, si bien no han generado conflictos abiertos, sí pueden afectar el desempeño a largo plazo:

- Diferencias en estilos de comunicación, que pueden derivar en malentendidos o interpretaciones erróneas.
- Distintas expectativas respecto al nivel de autonomía y toma de decisiones, influenciadas por la cultura y la jerarquía.
- Participación desigual en reuniones regionales, donde algunas voces tienden a predominar mientras otras se silencian.
- Riesgo de tokenismo, cuando ciertos países o funciones quedan subrepresentados en discusiones clave.
- Limitaciones propias del trabajo remoto y la coordinación virtual regional, que dificultan la construcción de vínculos más profundos.

Estas barreras no se manifiestan como conflictos explícitos, pero pueden traducirse en menor intercambio de ideas, menor innovación y subutilización del potencial diverso del equipo.

11.2.0 Acciones propuestas para gestionar la diversidad en Fulter

11.2.1 Acciones desde el liderazgo

Encuadre explícito del equipo

Siguiendo a INSEAD (2022) sobre seguridad psicológica, se propone que el líder regional asuma un rol más explícito en:

- clarificar el propósito del equipo,
- comunicar el valor estratégico de la diversidad,
- establecer reglas claras de participación,
- reforzar que todas las voces son relevantes, independientemente del país o rol.

Este encuadre resulta especialmente importante en contextos donde la diversidad no genera conflicto visible, pero tampoco se aprovecha plenamente.

Indagación activa e inclusiva

El líder debería complementar el enfoque operativo con prácticas de indagación activa, tales como:

- formular preguntas abiertas,
- invitar explícitamente a participar a quienes hablan menos,

- validar aportes diversos antes de cerrar decisiones.

Estas prácticas ayudan a contrarrestar los efectos de la jerarquía y la cultura sobre la participación.

11.2.2 Acciones a nivel del equipo

Construcción de seguridad psicológica

Promover espacios donde los integrantes puedan:

- expresar dudas o desacuerdos sin temor,
- compartir perspectivas locales,
- reconocer errores como oportunidades de aprendizaje.

La evidencia muestra que, sin seguridad psicológica, la diversidad tiende a generar silencio y conformidad, mientras que con seguridad psicológica se convierte en una fuente de mejores decisiones y mayor adaptabilidad.

El equipo diverso de Fulter presenta un alto potencial de desempeño, sustentado en una cultura organizacional fuerte, procesos claros y personas con elevada competencia técnica. Sin embargo, la diversidad cultural y funcional existente requiere una gestión más consciente para evitar que las diferencias se traduzcan en participación desigual, decisiones excesivamente centralizadas o pérdida de valor colaborativo.

La evidencia teórica y la información relevada en las entrevistas indican que el liderazgo inclusivo, la seguridad psicológica y el encuadre explícito del trabajo en equipo son factores clave para transformar la diversidad en una ventaja competitiva sostenible. Al fortalecer estas prácticas, Fulter puede evolucionar desde un equipo regional eficiente hacia un equipo diverso que no solo ejecuta bien, sino que también aprende, innova y se adapta con mayor solidez en un entorno internacional complejo.

12. GESTIÓN DEL CAMBIO

A lo largo de las semanas 1 a 9 se generaron distintas propuestas con impacto en múltiples niveles organizacionales. Estas iniciativas abarcan desde la identificación del talento hasta la movilidad internacional, la repatriación y la gestión de equipos diversos.

Para evaluar su alineamiento, se clasifican en tres niveles:

Nivel Compañía

- Formalización del proceso de identificación del talento global.

- Integración de la movilidad internacional dentro de los planes de sucesión.
- Desarrollo de una política estructurada de repatriación.
- Creación de un modelo de liderazgo intercultural.
- Implementación de prácticas formales para gestión de equipos diversos.

Estas iniciativas buscan profesionalizar la gestión global del talento y alinearla con la estrategia de crecimiento regional de Fulter.

Nivel Equipo

- Desarrollo de seguridad psicológica.
- Liderazgo inclusivo.
- Gestión activa de la diversidad cultural.
- Mejora de la participación en equipos regionales.

Estas propuestas fortalecen la efectividad de equipos multiculturales, facilitando coordinación, innovación y cohesión.

Nivel Individual

- Desarrollo de competencias interculturales.
- Experiencia internacional como acelerador de carrera.
- Preparación cognitiva para el cambio.
- Claridad en planes de carrera global.

Evaluación de coherencia estratégica

Existe una coherencia vertical clara entre los tres niveles:

Nivel	Impacto
Individual	Desarrollo de competencias globales
Equipo	Mejora en coordinación e innovación
Compañía	Sostenibilidad y competitividad regional

No se detectan contradicciones entre las iniciativas. Sin embargo, se identifica la necesidad de consolidarlas bajo un Modelo Integrado de Gestión Global del Talento, evitando que funcionen como prácticas aisladas.

El ajuste propuesto consiste en articularlas bajo un marco único que conecte identificación, movilidad, desarrollo y sucesión.

Se propone implementar el modelo integrado mediante las ocho etapas de Kotter (1996).

12.1.0 Nivel de intervención seleccionado

Para el análisis de gestión del cambio se decide centrar la intervención en el:

Nivel Compañía / Regional

Justificación:

- Es donde se requiere formalización estructural.
- Impacta transversalmente a equipos e individuos.
- Implica mayor complejidad política.
- Permite consolidar todas las iniciativas anteriores.

12.1.1 Cambio estratégico propuesto

Implementación de un Modelo Integrado de Gestión Global del Talento

El cambio sugerido consiste en formalizar un modelo que integre:

- Identificación estructurada de talento global.
- Movilidad vinculada a planes de sucesión.
- Política formal de repatriación.
- Desarrollo de liderazgo intercultural.
- Gestión activa de equipos diversos.

Este modelo responde al objetivo estratégico identificado en el Encuentro 1:

“Gestión global del talento: desarrollo de líderes interculturales y equipos diversos que impulsen la competitividad sostenible.”

12.2.0 Diagnóstico del cambio

Análisis de Campos de Fuerza

Fuerzas que apoyan el cambio

Fuerzas apoyando el cambio	Rating
Crecimiento regional de Fulter	4
Necesidad de profesionalización	5
Experiencia previa en movilidad	3
Interés de RRHH en formalizar procesos	4
Exigencias del mercado logístico internacional	4

Tabla 6.0 fuerzas apoyando el cambio

Total positivo: 20

Fuerzas que impiden el cambio

Fuerzas impidiendo el cambio	Rating
Cultura organizacional informal	4
Prioridad operativa sobre desarrollo	5
Percepción de costo elevado	4
Resistencia implícita de managers	3
Falta de urgencia percibida	3

Tabla 7.0 fuerzas impiden el cambio

Total negativo: 19

Interpretación

El balance es ligeramente positivo (+1), lo que indica viabilidad, pero con alto riesgo si no se gestiona adecuadamente.

El cambio es viable, pero se encuentra en equilibrio delicado.

No existe rechazo frontal, pero sí barreras culturales y operativas que podrían frenar la implementación si no se gestionan estratégicamente.

Análisis de Stakeholders

Stakeholder	Necesidad de apoyo	Probabilidad de apoyo	Plan de acción
CEO	5	3	Enfatizar impacto estratégico y competitividad regional
RRHH Regional	5	4	Convertir en sponsor formal del proyecto
Directores País	4	3	Mostrar beneficios locales y no pérdida de autonomía
Managers operativos	4	2	Asociar modelo a eficiencia y resultados
Finanzas	4	2	Presentar ROI y control de costos
Talento identificado	3	4	Activarlos como embajadores del modelo

Tabla 8.0 análisis stakeholders

Lectura política

- Sponsor clave: RRHH regional.
- Actor estratégico a convencer: CEO.
- Zona de riesgo: managers operativos y finanzas.
- Embajadores naturales: talento de alto potencial.

Mapa político

Aliados naturales

- RRHH regional
- Talento identificado

Actores estratégicos a convencer

- CEO
- Directores país

Zonas de riesgo

- Managers operativos
- Finanzas

La implementación requerirá una construcción progresiva de coalición, evitando imponer el modelo como una iniciativa exclusivamente de RRHH.

12.3.0 Plan de Implementación del Cambio (Alineado con Kotter)

Fase 1 – Crear sentido de urgencia

Acciones:

- Presentar diagnóstico comparativo frente a competidores.
- Mostrar riesgos de no formalizar movilidad y sucesión.
- Exponer posibles pérdidas de talento estratégico.

Objetivo:

Transformar la percepción de “no es prioridad” en “es necesario para sostener crecimiento”.

Fase 2 – Construir coalición de liderazgo

Acciones:

- Involucrar a RRHH regional como sponsor visible.
- Integrar a uno o dos directores país en el diseño.
- Incluir a un líder operativo como referente práctico.

Objetivo:

Evitar que el cambio sea percibido como exclusivamente “proyecto de RRHH”.

Fase 3 – Diseñar piloto controlado

Propuesta:

Implementar el modelo en escala reducida durante 12 meses:

- Identificar 5–8 talentos regionales.
- Diseñar movilidad estructurada (virtual + presencial).
- Formalizar plan de retorno y sucesión.
- Establecer métricas claras.

Quick wins esperados:

- Mayor visibilidad del talento.
- Transferencia de conocimiento.
- Casos de éxito comunicables.

Fase 4 – Gestión de resistencias

Resistencias esperadas

- “Es costoso.”
- “Nos distrae de la operación.”
- “Siempre funcionamos así.”

Estrategia

- Vincular modelo a resultados operativos.
- Mostrar datos financieros de impacto.
- Evitar discurso académico; usar lenguaje de negocio.
- Implementar entrenamiento cognitivo: preguntas abiertas, co-construcción, no imposición.

Fase 5 – Medición e institucionalización

Indicadores sugeridos:

- % de posiciones críticas con sucesor identificado.
- Nivel de retención de talento clave.
- Evaluación de competencias interculturales.
- Impacto de movilidad en desempeño regional.

Objetivo:

Integrar el modelo en la cultura organizacional y en procesos formales.

12.3.1 Nivel de intervención

El cambio se propone a nivel:

- Corporativo (marco general).
- Regional (implementación piloto).
- Individual (desarrollo de líderes).

Este enfoque escalonado reduce riesgo y facilita aceptación progresiva.

12.4.0 Estrategias para reducir resistencias

- Comunicación en lenguaje de negocio.
- Enfatizar eficiencia, no teoría.
- Participación activa de managers.
- Implementación gradual.
- Entrenamiento cognitivo: preguntas abiertas, co-construcción.

Fulter se encuentra en una etapa de crecimiento regional que exige evolucionar desde una gestión de talento principalmente informal y operativa hacia un modelo estructurado y estratégico.

El análisis realizado demuestra que el cambio es viable, pero requiere una gestión política cuidadosa, una construcción deliberada de alianzas y una comunicación orientada a resultados.

La implementación progresiva mediante pilotos, quick wins y medición clara permitirá reducir resistencias y transformar la gestión global del talento en una ventaja competitiva sostenible.

Más que un cambio técnico, se trata de una evolución cultural que posicionará a Fulter como una organización capaz de desarrollar, movilizar y retener líderes globales en un entorno internacional cada vez más exigente.

13. PROPUESTA INTEGRADA FINAL

Se propone consolidar todas las iniciativas desarrolladas a lo largo del programa bajo un Modelo Integrado de Gestión Global del Talento, estructurado en cinco pilares interdependientes:

- Identificación estructurada
- Desarrollo intercultural
- Movilidad estratégica
- Repatriación formal
- Gestión de equipos diversos
- Plan de cambio organizacional

Este modelo permitirá transformar la gestión del talento en una ventaja competitiva sostenible.

13.1.0 Identificación estructurada

- Definición explícita de talento crítico.
- Calibración regional.
- Evaluación multicriterio.
- Inclusión de readiness global.

13.2.0 Desarrollo intercultural

- Formación en inteligencia cultural (Ang & Van Dyne, 2008).
- Entrenamiento en liderazgo inclusivo.
- Desarrollo de agilidad cultural (Caligiuri, 2012).

13.3.0 Movilidad estratégica

- Movilidad vinculada a sucesión.
- Experiencias híbridas.
- Asignaciones con objetivos claros de aprendizaje.

13.4.0 Repatriación formal

- Planificación anticipada.
- Acompañamiento estructurado.
- Capitalización del conocimiento adquirido.
- Retención post-retorno.

13.5.0 Gestión de equipos diversos

- Seguridad psicológica (Edmondson, 2018).
- Liderazgo inclusivo.
- Participación equilibrada.
- Construcción de cultura híbrida (Earley & Mosakowski, 2000).

13.6.0 Plan de cambio organizacional

El modelo se implementará bajo enfoque gradual, políticamente sensible y basado en:

- Construcción de coalición.
- Quick wins.
- Comunicación estratégica.
- Entrenamiento cognitivo.
- Institucionalización progresiva.

Este modelo no constituye una transformación disruptiva, sino una evolución organizacional necesaria.

Fulter no enfrenta una crisis, sino una oportunidad estratégica: transformar su eficiencia operativa en ventaja competitiva sostenible mediante el desarrollo estructurado de líderes globales.

La gestión del talento dejará de ser funcional para convertirse en sistémica, articulando estrategia, cultura y liderazgo en un entorno internacional cada vez más complejo.

14. CONCLUSIONES GENERALES

El desarrollo integral del presente proyecto permitió analizar la gestión global del talento en Fulter Logistics desde una perspectiva estratégica, cultural y organizacional. A lo largo de los trece capítulos se evidenció que la empresa cuenta con una base operativa sólida y con prácticas funcionales en materia de talento; sin embargo, dichas prácticas operan de manera parcialmente fragmentada y con distintos niveles de formalización.

La hipótesis inicial se confirma: Fulter posee procesos efectivos, pero no articulados bajo un modelo sistémico integrado que vincule identificación, desarrollo, movilidad, repatriación y gestión intercultural dentro de una arquitectura estratégica común.

El análisis cultural demostró que las dimensiones nacionales influyen en los estilos de liderazgo, la participación en equipos y la percepción del desempeño.

Estas diferencias no representan una debilidad, sino una oportunidad estratégica, siempre que sean gestionadas conscientemente. La diversidad cultural, cuando se combina con seguridad psicológica y liderazgo inclusivo, se convierte en fuente de innovación y mejora en la toma de decisiones.

En el ámbito de movilidad y expatriación, se evidenció que la organización ha desarrollado experiencias internacionales valiosas, pero sin una planificación estructurada del retorno ni un vínculo explícito con planes de sucesión. La ausencia de una política formal de repatriación representa un riesgo potencial de pérdida de talento y desaprovechamiento del conocimiento adquirido.

El diagnóstico de identificación del talento reveló un enfoque predominantemente estandarizado, con riesgos latentes de sesgos culturales y limitaciones en la evaluación del potencial global. La profesionalización de estos procesos resulta fundamental para sostener el crecimiento regional.

Finalmente, el análisis de gestión del cambio demostró que el principal desafío no es técnico, sino cultural y político. Las fuerzas impulsoras y restrictivas se encuentran en equilibrio delicado, lo que implica que la implementación del modelo propuesto dependerá en gran medida de la construcción de coaliciones internas, la generación de quick wins y la alineación estratégica del discurso con la cultura operativa de la organización.

En síntesis, la sostenibilidad competitiva de Fulter no dependerá únicamente de su eficiencia logística, sino de su capacidad para evolucionar hacia un modelo integrado de gestión global del talento que articule estrategia, cultura y liderazgo en un entorno internacional cada vez más complejo.

14.1.0 CONCLUSIONES Y APLICACIONES

El análisis desarrollado a lo largo del proyecto no se limita a un diagnóstico académico, sino que ofrece una hoja de ruta concreta para la evolución organizacional de Fulter.

En primer lugar, se confirma que la estrategia de negocio y la estrategia de talento deben operar como sistemas interdependientes. La identificación de talento crítico debe alinearse explícitamente con las posiciones estratégicas que sostienen la expansión regional.

En segundo lugar, la dimensión cultural debe incorporarse como variable estructural en todos los procesos de gestión humana. La evaluación del desempeño, la identificación de potencial y la toma de decisiones internacionales deben contemplar las diferencias culturales para evitar sesgos y fortalecer la equidad organizacional.

En tercer lugar, la movilidad internacional debe dejar de ser una respuesta reactiva a necesidades operativas para convertirse en una herramienta deliberada de desarrollo y sucesión. La integración de experiencias internacionales dentro de los planes de carrera permitirá consolidar un pipeline de líderes regionales.

En cuarto lugar, la repatriación debe institucionalizarse como fase estratégica del ciclo de movilidad. Planificar el retorno, acompañar la reintegración y capitalizar el aprendizaje adquirido evitará la pérdida de talento y fortalecerá la transferencia de conocimiento.

En quinto lugar, la gestión de equipos diversos requiere liderazgo inclusivo activo y generación de seguridad psicológica. La diversidad, sin gestión consciente, no garantiza innovación; es el liderazgo el que convierte la diferencia en ventaja competitiva.

En sexto lugar, la implementación del Modelo Integrado de Gestión Global del Talento debe abordarse mediante un proceso estructurado de gestión del cambio. Crear sentido de urgencia, construir coalición, definir visión, generar resultados tempranos y consolidar institucionalmente el modelo son pasos críticos para asegurar sostenibilidad.

La aplicación concreta en Fulter implica:

- ✓ Diseñar un piloto regional de talento global.
- ✓ Formalizar criterios explícitos de potencial internacional.
- ✓ Integrar movilidad en planes de sucesión.
- ✓ Implementar formación en inteligencia cultural.
- ✓ Establecer una política básica de repatriación.
- ✓ Construir un dashboard regional de talento.
- ✓ Ejecutar un plan gradual de gestión del cambio.

En conclusión, el presente proyecto demuestra que la ventaja competitiva sostenible no surge únicamente de la eficiencia operativa, sino de la capacidad para desarrollar, movilizar y retener talento global en entornos multiculturales. El liderazgo global no es un atributo individual aislado, sino el resultado de un sistema organizacional coherente, estratégicamente diseñado e intencionalmente implementado.

Este trabajo no solo aporta una propuesta concreta para Fulter Logistics, sino que consolida una visión integral del rol del directivo global como arquitecto del talento y agente de transformación organizacional.

15. REFERENCIAS

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). South-Western.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence*. M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). *Personality correlates of cultural intelligence*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 1003–1023.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1992). *Toward a comprehensive model of international adjustment*. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Bonache, J. (2000). *The international transfer of an idea suggestion system*. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 24–39.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2006). *Managing multicultural teams*. *Harvard Business Review*, 84(11), 84–91.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). *Global talent management*. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 371–388.
- Caligiuri, P. (2012). *Cultural agility: Building a pipeline of successful global professionals*. Jossey-Bass.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management*. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). *Talent management*. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235.
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization*. Wiley.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). *Creating hybrid team cultures*. *Academy of Management Review*, 25(1), 26–49.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2009). *Bridging micro and macro domains*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- López Duque, M. (2013). *Resistencia al cambio organizacional*. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 45(3), 150–156.
- Mendenhall, M., Reiche, B., Bird, A., & Osland, J. (2012). *Defining the global leadership construct*. Sage.

- Reiche, B. S. (2022). *Global virtual mobility*. *Journal of Global Mobility*, 10(2), 150–170.
- Scullion, H., Collings, D., & Gunnigle, P. (2007). *International HRM*. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 101–122.
- Tung, R. L. (1981). *Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals*. *California Management Review*, 23(3), 57–71.
- Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Vaiman, V., Collings, D., & Scullion, H. (2017). *Talent management decision making*. *Human Resource Management Review*, 27(1), 114–128.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). *Cultural intelligence: Measurement and effects*. *Management and Organization Review*, 4(3), 335–371.
- Black, J. S., Gregersen, H., & Mendenhall, M. (1999). *Global assignments*. Jossey-Bass.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). *Expatriation*. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 3–18.
- Edström, A., & Galbraith, J. (1977). *Transfer of managers as a coordination strategy*. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248–263.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). *Talent management*. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168.
- Harzing, A. W., & Pinnington, A. (2011). *International human resource management*. Sage.
- Hollenbeck, G. P., & McCall, M. W. (2003). *Leadership development*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.