Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

AUTORES:

ALVARO MARTIN REYES PANTOJA

LUZ CONSUELO PEREZ ALARCON

JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ

CRISTIAN JAVIER YAMBAY CACHAGUAY

TUTOR: María Rita Blanco Apellido

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL

REINVENTEMOS

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL
Lactalis S.A. - Filial Parmalat Ecuador

Por

ALVARO MARTIN REYES PANTOJA

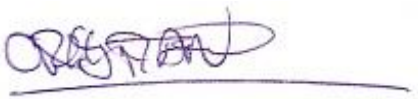
LUZ CONSUELO PEREZ ALARCON

JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ

CRISTIAN JAVIER YAMBAY CACHAGUAY

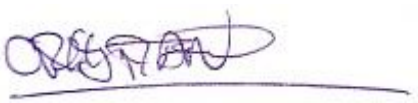
Octubre 2026

Aprobado



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

Yo, Cristian Javier Melo González e Ignacio Maroto, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos **ALVARO MARTIN REYES PANTOJA; LUZ CONSUELO PEREZ ALARCON; JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ; CRISTIAN JAVIER YAMBAY CACHAGUAY**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Cristian Melo
Coordinador MBA UIDE



Ignacio Maroto
Provost WBS

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, **ALVARO MARTIN REYES PANTOJA; LUZ CONSUELO PEREZ ALARCON; JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ; CRISTIAN JAVIER YAMBAY CACHAGUAY,** declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL** 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.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALVARO MARTIN REYES PANTOJA

ALVARO MARTIN REYES PANTOJA
alreyespan@uide.edu.ec

Luz Consuelo Perez Alarcon
Time Stamping Security Data

LUZ CONSUELO PEREZ ALARCON
luzperezal@uide.edu.ec

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ

JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ
gmonarro@uide.edu.ec

Cristian Javier Yambay Cachaguay
Time Stamping Security Data

CRISTIAN JAVIER YAMBAY CACHAGUAY
cryambayca@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **ALVARO MARTIN REYES PANTOJA; LUZ CONSUELO PEREZ ALARCON; JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ; CRISTIAN JAVIER YAMBAY CACHAGUAY**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL, 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, 13 de octubre de 2026

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALVARO MARTIN REYES PANTOJA

ALVARO MARTIN REYES PANTOJA
alreyespan@uide.edu.ec

Luz Consuelo Perez Alarcon
Time Stamping Security Data

LUZ CONSUELO PEREZ ALARCON
luzperezal@uide.edu.ec

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ

JOHAN GABRIEL MONAR RODRIGUEZ
gmonarro@uide.edu.ec

Cristian Javier Yambay Cachaguay
Time Stamping Security Data

CRISTIAN JAVIER YAMBAY CACHAGUAY
cyambayca@uide.edu.ec

Dedicatoria

A nuestros tutores y maestros:

Dedicamos este trabajo de titulación a nuestros docentes tutores, faros de conocimiento y rigor intelectual, cuya vocación por la enseñanza y pasión por la investigación inspiraron cada etapa de este camino. Su exigencia académica nos desafió a superar nuestros propios límites, convirtiéndose en el catalizador que transformó un propósito investigativo en un aporte riguroso a la gestión directiva.

Gracias por ser mentores de vida y por dejarnos una lección imborrable sobre la ética, la excelencia y el liderazgo con propósito.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero y profundo agradecimiento a nuestros docentes tutores, cuya excepcional guía, rigurosidad académica y mentoría estratégica fueron determinantes en la concepción, estructuración y culminación del presente Proyecto de Aplicación e Investigación.

Su generosidad al compartir un vasto acervo de conocimientos, sumada a su aguda capacidad crítica y valiosa retroalimentación, nos permitió trascender el análisis teórico para conectar con la realidad operativa de la alta dirección y la gestión global. Les agradecemos no solo por su compromiso inquebrantable con la excelencia metodológica, sino también por el impulso constante para cuestionar enfoques tradicionales, cultivar el pensamiento analítico y alcanzar los más altos estándares profesionales.

Asimismo, extendemos nuestra gratitud a las instituciones académicas por proporcionar un entorno de aprendizaje plural y exigente, así como a las organizaciones y directivos cuya apertura hizo posible el contraste práctico de esta investigación. Su valioso tiempo y disposición para el diálogo enriquecieron cuantitativa y cualitativamente los hallazgos de este estudio.

INDICE DEL DOCUMENTO

INTRODUCCIÓN.....6
OBJETO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS 7
PARTE I: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA..... 8
CAPÍTULO 1: Visión General, Productos, Geografía y Estrategia de Lactalis..... 8
CAPÍTULO 2: Identificación de la Estrategia de Talento Explícita o Implícita..... 10
CAPÍTULO 3: Matriz de Prácticas de Talento y Dimensiones Culturales de Hofstede..... 12
CAPÍTULO 4: Auditoría de Liderazgo Global e Inteligencia Cultural (CQ)..... 15
CAPÍTULO 5: Estrategia de Selección Internacional y Modelo de Ajuste de Black et al 17
CAPÍTULO 6: Desempeño, Potencial y Evaluación de Riesgos (Björkman & Smale)..... 20
CAPÍTULO 7: Evaluación de Oportunidades en Movilidad Internacional..... 23
CAPÍTULO 8: Gestión de Asignaciones Internacionales y Acompañamiento..... 26
CAPÍTULO 9: Protocolo Estratégico de Repatriación (T-6 Meses)..... 29
CAPÍTULO 10: Gestión de Equipos Diversos y Multiculturales..... 31
CAPÍTULO 11: Gestión del Cambio y Análisis de Campos de Fuerza (Lewin)..... 33
CONCLUSIONES..... 36
APLICACIONES..... 37
REFERENCIAS..... 38

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Gráfica 1: Análisis de Campos de Fuerza para la Gestión del Cambio (Lewin)..... 34
Gráfica 2: Matriz de Evaluación de Fuerzas de Apoyo y Probabilidad de Adopción..... 35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorización de Prácticas de Gestión del Talento (Inclusivo vs. Exclusivo)..... 10
Tabla 2: Matriz Detallada de Prácticas de Gestión del Talento en Lactalis del Ecuador 12
Tabla 3: Comparativa Cultural de Hofstede entre Estados Unidos, Ecuador y México..... 14
Tabla 4: Alertas y Mejoras en el Proceso de Identificación de Riesgos (Björkman & Smale) 22
Tabla 5: Síntesis Estratégica de Movilidad Internacional para Lactalis Ecuador 25
Tabla 6: Plan de Acción para la Gestión Efectiva del Equipo Diverso 32
Tabla 7: Evaluación de Necesidad y Probabilidad de Apoyo por Departamento 35

INTRODUCCIÓN

En el entorno económico globalizado e hiperconectado del siglo XXI, la ventaja competitiva de las corporaciones multinacionales ha dejado de residir exclusivamente en la eficiencia de sus activos físicos o en la escala de sus operaciones industriales. Hoy en día, la sostenibilidad financiera y el posicionamiento de mercado dependen de la capacidad estratégica de las organizaciones para atraer, desarrollar, movilizar y retener el talento humano global en entornos multiculturales y geográficamente dispersos.

El sector agroalimentario y lácteo representa un escenario de particular complejidad para la gestión directiva. Por un lado, las multinacionales de esta industria deben mantener altos estándares de inocuidad, homogeneidad técnica y control de calidad a nivel global; por otro, enfrentan la necesidad imperiosa de adaptarse a las dinámicas de consumo, los marcos regulatorios y las particularidades socio-culturales de cada mercado local. En este contexto de tensión constante entre la estandarización global y la adaptación local (glocalización), la Gestión del Talento Global y la Movilidad Internacional emergen como catalizadores indispensables de la estrategia corporativa.

El presente Proyecto de Aplicación (PBL), desarrollado en el marco de la Maestría en Dirección y Administración de Empresas (MBA) – Directivo Global, aborda el diagnóstico estratégico y la formulación de propuestas de intervención para la filial ecuatoriana del Grupo Lactalis (Parmalat del Ecuador S.A.). Como el grupo lácteo más grande a nivel mundial - con una fuerza laboral que supera los 85.500 colaboradores y operaciones industriales en más de 50 países -, Lactalis opera bajo un modelo de negocio marcadamente multilocal. No obstante, la articulación entre las directrices de la casa matriz en Laval (Francia) y los requerimientos operativos y de costo en América Latina plantea desafíos directivos críticos en la alineación entre Recursos Humanos y Finanzas.

A lo largo de este estudio, se examina de manera rigurosa el ciclo completo del talento internacional. Se evalúa la arquitectura de talento de la firma - diagnosticando un modelo híbrido que combina la inclusión técnica en la base operativa con la exclusión estratégica para puestos de liderazgo- y se analizan las dinámicas de selección internacional bajo el contraste de las dimensiones culturales de Geert Hofstede y los modelos de ajuste de Black, Mendenhall y Oddou (1991). Asimismo, se abordan los riesgos de invisibilización del talento local expuestos por Björkman y Smale (2010), planteando alternativas de movilidad flexibles como las Asignaciones de Corta Duración (STA) y las Asignaciones Virtuales para optimizar el Retorno de Inversión (ROI).

Finalmente, la investigación profundiza en la fase más vulnerable y descuidada del ciclo de movilidad: la repatriación. Con el objetivo de proteger el capital intelectual y evitar la fuga de conocimiento hacia la competencia, se propone un protocolo estructural de reingreso ("T-6 Meses") respaldado por un plan formal de gestión del cambio basado en el modelo de campos de fuerza de Kurt Lewin. En suma, esta introducción sienta las bases de un informe de consultoría que busca transformar la gestión del talento en Lactalis Puleva / Parmalat del Ecuador S.A., pasando de una función transaccional-reactiva a un pilar estratégico de ventaja competitiva sostenible.

OBJETO GENERAL

Diseñar un plan integral de gestión del talento global, movilidad internacional y desarrollo de líderes para el Grupo Lactalis (Parmalat del Ecuador S.A.), alineando las políticas estratégicas y financieras de la organización con la literatura académica contemporánea, a fin de optimizar el retorno de inversión (ROI), retener el capital intelectual y fortalecer la ventaja competitiva multilocal *de la firma.*

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la Arquitectura de Talento y Selección Internacional:
    - Analizar el modelo de gestión del talento de Lactalis (evaluando su enfoque híbrido entre prácticas inclusivas y exclusivas) y determinar su estrategia de selección internacional (etnocéntrica, policéntrica o geocéntrica) bajo la luz de las dimensiones culturales de Hofstede y los modelos de ajuste de Black et al. (1991).

2. Evaluar los Procesos de Identificación de Talento y Riesgos Globales:
    - Identificar los mecanismos para medir el desempeño y el potencial de los colaboradores en filiales distantes de la casa matriz, valorando los riesgos planteados por Björkman & Smale (2010) -tales como la invisibilización del talento local, el sesgo del país de origen y la brecha entre el desempeño técnico pasado y el potencial directivo futuro-.

3. Proponer Herramientas Flexibles de Movilidad Internacional:
    - Diversificar el portafolio actual de movilidad corporativa introduciendo Asignaciones de Corta Duración (STA) y Asignaciones Virtuales como alternativas costo-eficientes y de menor riesgo psicosocial frente a la expatriación tradicional de larga duración.

4. Diseñar una Política de Repatriación Estratégica y Acompañamiento:
    - Estructurar un protocolo formal de repatriación ("T-6 Meses") que contemple apoyo familiar (Dual-Career), esquemas de transición financiera y sistemas institucionales de transferencia de conocimiento para mitigar el choque cultural inverso y erradicar la fuga voluntaria de talento post-asignación.

5. Formular un Plan de Gestión del Cambio y Alineación Directiva:
    - Desarrollar una estrategia de gestión del cambio basada en el análisis de campos de fuerza de Lewin y el mapeo político de stakeholders, coordinando las áreas de Recursos Humanos (Gloria Andrade) y Finanzas (José Ochoa) para superar las resistencias de los mandos medios y garantizar la viabilidad técnica y presupuestaria del proyecto.

PARTE I:

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA SOBRE LA CUAL SE DESARROLLA EL PROYECTO DE APLICACIÓN

CAPITULO 1.-

1.1. Productos/servicios, geografías, clientes clave en los cuales está centrada su empresa

- Portafolio Integral de Productos y Servicios:

  El Grupo Lactalis es líder mundial del sector lácteo y uno de los principales productores de queso. Su portafolio combina marcas internacionales y locales, con una oferta diversificada que atiende el consumo cotidiano, la alimentación especializada y los clientes profesionales.

  - **Quesos:** es la categoría central del grupo y una fuente relevante de facturación. Incluye marcas como Président, Galbani y Kraft Natural Cheese, con opciones frescas, maduradas y de origen protegido para distintos hábitos de consumo.
  - **Leche líquida:** comercializa leches pasteurizadas, UHT, funcionales, deslactosadas y enriquecidas bajo marcas como Lactel, Puleva y Parmalat. Esta categoría mantiene una alta presencia en mercados de consumo masivo.
  - **Yogures, postres y bienestar:** participa en refrigerados con propuestas orientadas a salud y nutrición, como Siggi's Dairy, Stonyfield Farm y Yoplait en mercados seleccionados. La categoría responde a consumidores que buscan opciones prácticas, orgánicas o con mayor aporte proteico.
  - **Mantequillas y cremas:** atiende al consumidor final y al canal profesional, especialmente repostería y gastronomía.
  - **Ingredientes y nutrición especializada:** Lactalis Ingredients ofrece suero, proteínas, lactosa y polvos grasos a otras industrias. Esta unidad abastece formulaciones alimentarias, confiteras y farmacéuticas. Además, el grupo fortalece la nutrición funcional y deportiva mediante marcas como Protein Works.

- Cobertura Geográfica Mundial:

  - Lactalis opera una red industrial descentralizada de 266 plantas en 51 países y comercializa en más de 150 mercados.

Su presencia se organiza en Europa, América y las regiones de Asia, Oceanía y África. Esta distribución permite combinar escala global con cercanía a productores y consumidores.

- **Europa:** mercado histórico y de marcas de mayor valor agregado, especialmente Francia, Italia, España, Alemania y Reino Unido.
- **Américas:** región de expansión impulsada por Estados Unidos, Canadá y Brasil, con operaciones relevantes de consumo masivo. El tamaño de estos mercados y la diversidad de canales contribuyen al crecimiento y a la rentabilidad del grupo.
- **Asia, Oceanía y África:** mercados de crecimiento favorecidos por adquisiciones y por el aumento de la clase media. En estas regiones, Lactalis busca ampliar su capacidad productiva y aprovechar nuevas rutas comerciales.

- Segmentación de Clientes Clave:

  La comercialización se dirige a tres grupos principales de clientes:

  - **Gran distribución (Retail/B2C):** supermercados, hipermercados y hard-discounters como Walmart, Carrefour, Costco o Lidl. Este canal exige volumen, condiciones comerciales competitivas, entregas oportunas y una cadena de frío confiable desde la planta hasta el punto de venta.
  - **HORECA y Food Service (B2B):** hoteles, restaurantes, pizzerías y pastelerías. Reciben soluciones técnicas, como quesos de fusión definida o cremas estables para batido, que facilitan la estandarización de recetas y la continuidad del servicio.
  - **Clientes industriales:** empresas alimentarias, confiteras y farmacéuticas que incorporan proteínas y derivados lácteos en sus formulaciones. Para este segmento, la consistencia de especificaciones técnicas y el abastecimiento continuo son determinantes.

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

Durante los próximos cinco años, Lactalis busca crecer con eficiencia, sostenibilidad y expansión selectiva. Su estrategia se alinea con la política ESG “Our Sustainable Way to Go” y prioriza inversiones que reduzcan costos, fortalezcan la resiliencia industrial y sostengan la competitividad de sus marcas.

- **Modernización Industrial de Próxima Generación y Automatización:**
  La modernización industrial prioriza automatización, digitalización y eficiencia energética. Entre las inversiones señaladas se incluyen 1.000 millones de euros para actualizar y descarbonizar plantas en

Francia y 50 millones de euros para ampliar y digitalizar la planta de Neuburg, Alemania. El propósito es elevar la productividad, mejorar la continuidad de las líneas y reducir el uso de recursos por unidad producida.

- **Transición Ecológica y Metas de Sostenibilidad (SBTi):**
  La transición ecológica combina la meta de reducir 25% de las emisiones de Alcances 1 y 2 hasta 2030 con iniciativas de ahorro de agua y circularidad de envases. El grupo reporta que 32,9% de plástico y cartón de sus empaques globales es reciclado.
  Estas medidas vinculan el desempeño ambiental con la eficiencia operativa y la respuesta a las expectativas de consumidores y reguladores.
- **Planes de Expansión Geográfica y Consolidación por M&A (Fusiones y Adquisiciones):**
  La expansión se apoya en fusiones y adquisiciones en mercados fragmentados. La compra del negocio de consumo de Fonterra fortalecería la presencia en Oceanía y abriría plataformas de exportación hacia el Sudeste Asiático y Medio Oriente. El grupo también identifica oportunidades en nutrición funcional, donde puede complementar su experiencia láctea con productos de mayor valor agregado.

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

Lactalis cuenta con aproximadamente 85.500 empleados a escala global.

Desglose y Composición de la Fuerza Laboral:

La estructura responde a un negocio industrial y logístico, por lo que concentra la mayor parte del personal en operaciones. Los distintos niveles organizativos se articulan para asegurar calidad, productividad, abastecimiento y cumplimiento regulatorio.

- **Operarios y técnicos de planta (70%-75%):** manejan producción, pasteurización, envasado, mantenimiento, control de calidad, recolección de leche y logística de frío. Su desempeño sostiene la inocuidad, la continuidad operativa y el cumplimiento de los estándares de cada mercado.
- **Jefes, supervisores y mandos medios (15%):** coordinan producción, calidad, mantenimiento, inventarios y procesos administrativos en cada filial. Son el enlace entre las metas corporativas y la ejecución diaria de los equipos.
- **Gerentes (8%):** dirigen plantas, distritos y áreas funcionales como talento humano, marketing, finanzas y cadena de suministro nacional.

Traducen la estrategia global en planes, indicadores y decisiones adaptadas a cada país.

- **Directivos y ejecutivos senior (2%):** definen la estrategia global, regional y de cada país. Incluyen el comité ejecutivo, directores regionales y country managers. La empresa reporta 28,3% de mujeres en posiciones directivas y una meta de paridad en puestos ejecutivos clave para 2033, lo que integra la diversidad a la agenda de liderazgo.

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

Lactalis es una corporación internacional con un modelo "multilocal". Tiene fábricas, centros de I+D y plataformas logísticas en 51 países, lo que le permite procesar leche localmente y atender mercados cercanos con marcas adaptadas a cada territorio. Este enfoque conserva la escala de una multinacional sin perder la conexión con las realidades locales.

- **Europa:** Francia, Italia, España, Alemania, Escocia, Bélgica, Polonia, Suecia, Ucrania y Rumanía.
- **Américas:** Estados Unidos, Canadá, Brasil, México, Colombia, Argentina, Chile y Ecuador.
- **Asia y Oceanía:** Australia, Nueva Zelanda, India, Indonesia, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Turquía.
- **África:** Sudáfrica, Egipto, Marruecos y Argelia.

Este modelo reduce riesgos logísticos y costos de transporte de productos perecederos, a la vez que aprovecha la relación con las cuencas ganaderas locales. También facilita una respuesta más rápida a cambios en la demanda y en las preferencias de cada mercado.

CAPITULO 2.-

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO EXPLÍCITA O IMPLÍCITA DE LA EMPRESA

se precisa la categorización entre el enfoque Inclusivo (dirigido a toda la población trabajadora) y Exclusivo (dirigido selectivamente a altos potenciales y puestos clave):

#	Prácticas / Estrategia	Exclusivo
1	Gestión del desempeño	✓
2	Resultados de la gestión del desempeño como input para Talent Review	•

#	Prácticas / Estrategia	Exclusivo
3	Proceso formal de identificación de potencial	•
4	Uso de herramientas de identificación de potencial	•
5	Existencia del Proceso de Revisión de Talento (Talent Review)	•
6	Comunicación formal de la condición de talento	•
7	Políticas diferenciadas para los altos potenciales	•
8	Formación como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones	•
9	Formación como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales	•
10	Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones	
11	Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales	•
12	Existencia de uno o varios pools de talento	•
13	Proceso de identificación de puestos clave	•
14	Estrategia de retención con énfasis en la marca empleadora (Employee Value Proposition)	•
15	Estrategia de retención con énfasis en medidas específicas para altos potenciales	•

2.1 ¿Cuántas de esas prácticas están siendo utilizadas o siendo consideradas para ser utilizadas en su organización?

Total de Prácticas Evaluadas: 14 identificadas (3 inclusivas universales, 11 exclusivas) y 1 no confirmada por falta de información disponible (Mentoring masivo).

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

Estrategia de su empresa (Marque una opción): Inclusiva / Exclusiva / HÍBRIDA (Opción Seleccionada)

Estrategia Seleccionada: HÍBRIDA

Justificación Académica y Operativa:

La categorización como estrategia híbrida se sostiene técnicamente porque el modelo organizativo de Lactalis/Parmalat del Ecuador no puede operar bajo un esquema puramente exclusivo ni uno puramente inclusivo:

Base Inclusiva Necesaria (Excelencia Operativa): En una empresa industrial láctea de gran escala (con más de 85.500 empleados a nivel global), la calidad, la inocuidad alimentaria y la seguridad operativa dependen del desempeño homogéneo de la base técnica. Por ello, la formación en normas sanitarias, plataformas de e-learning y la evaluación del desempeño básica son universales e inclusivas.

Cúpula Exclusiva Necesaria (Continuidad Directiva): Para la cobertura de puestos clave, la gestión de la sucesión y la movilidad internacional, la empresa aplica herramientas rigurosamente exclusivas (Talent Reviews, matriz 9-Box, programas de mentoring directivo y asignaciones globales).

Esta dualidad demuestra que las prácticas inclusivas garantizan la sostenibilidad operativa diaria, mientras que las exclusivas protegen el capital directivo y la estrategia a largo plazo.

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

Enfoque de internacionalización: estrategia híbrida-adaptativa o modelo multilocal.

Estado de Maduración: Implementada globalmente y adaptada localmente

Ubicación de la Casa Matriz: Se aclara expresamente que Laval (Francia) es la ciudad donde se encuentra la sede central global del Grupo Lactalis, desde donde se emiten las directrices corporativas de gobernanza, calidad y talento.

Alineación con el Ámbito de Talento: Se eliminaron las referencias operativas irrelevantes (como la gestión de horarios) para enfocar el Vector Local exclusivamente en variables estratégicas de Recursos Humanos y Finanzas:

Estructura del Modelo de Talento:

Vector Global (Casa Matriz en Laval, Francia):

Establece los estándares corporativos globales en evaluación del desempeño, la metodología de la matriz 9-Box para Talent Reviews, los marcos de calidad e inocuidad alimentaria y las plataformas tecnológicas integradas de gestión humana.

Vector Local (Filial Parmalat del Ecuador S.A.):

Adapta la estrategia de atracción y retención de talento al mercado laboral ecuatoriano, gestiona las relaciones colectivas de trabajo, diseña los planes de sucesión para mandos medios en plantas locales (como Latacunga) y alinea la estructura salarial con la realidad macroeconómica local.

Vinculación Directa con el Negocio:

El modelo de talento respalda directamente la estrategia multilocal del Grupo Lactalis. La combinación de formación técnica universal (que asegura el cumplimiento de estándares internacionales de calidad alimentaria) con la identificación exclusiva de altos potenciales (que garantiza la disponibilidad de líderes para proyectos de automatización, M&A y sostenibilidad ambiental) permite a la filial competir eficazmente en el mercado ecuatoriano con el respaldo y la gobernanza de un grupo líder a nivel mundial.

El caso Lactalis muestra que la gestión del talento debe responder al modelo de negocio. La combinación de desarrollo técnico para toda la plantilla y planes diferenciados para posiciones críticas reduce riesgos operativos y prepara la expansión. El talento respalda la automatización, la sostenibilidad y la continuidad del negocio en los ejes People, Planet y Profit.

CAPITULO 3.-

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO EXPLÍCITA O IMPLÍCITA DE LA EMPRESA

La matriz presenta las 15 prácticas de gestión del talento y su aplicación en Lactalis. Mantiene la distinción entre prácticas inclusivas y exclusivas para sustentar el diagnóstico.

#	Prácticas / Estrategias	Estrategia Teórica	Estado en Lactalis	Justificación Operativa, Evidencia y Detalle Corporativo
1	Gestión del desempeño	Inclusiva	Utilizada	Lactalis del Ecuador S.A. opera en fabricación de productos lácteos y mantiene procesos industriales, comerciales y administrativos. Por la naturaleza regulada de la industria alimentaria, la gestión del desempeño se vincula con cumplimiento de metas operativas, calidad, inocuidad,

#	Prácticas / Estrategias	Estrategia Teórica	Estado en Lactalis	Justificación Operativa, Evidencia y Detalle Corporativo
				productividad, ventas y seguridad industrial.
2	Resultados de la gestión del desempeño como input para Talent Review	Exclusiva	Utilizada / Inferida	En una filial de un grupo multinacional, los resultados de desempeño sirven como insumo para revisar perfiles con proyección, especialmente en áreas críticas como planta, calidad, mantenimiento, logística, ventas y finanzas. Se recomienda tratar esta práctica como inferida si no existe un documento interno publicado.
3	Proceso formal de identificación de potencial	Exclusiva	Utilizada / Inferida	La identificación de potencial es coherente con una empresa industrial que requiere continuidad operativa y sucesión en puestos técnicos y gerenciales. El potencial se evaluaría por aprendizaje, liderazgo, adaptación, disciplina operativa, orientación a resultados y capacidad para asumir responsabilidades mayores.
4	Uso de herramientas de identificación de potencial	Exclusiva	Probable / Inferida	Puede aplicarse una matriz de talento tipo 9-Box u otra herramienta corporativa para cruzar desempeño y potencial. En Lactalis del Ecuador esta práctica debe presentarse como probable, por pertenecer al Grupo Lactalis, pero no como confirmada públicamente.
5	Existencia del Proceso de Revisión de Talento (Talent Review)	Exclusiva	Utilizada / Inferida	Es razonable que exista revisión periódica de talento entre gerencia, recursos humanos y jefaturas, considerando que la empresa cuenta con planta en Lasso-Latacunga, operación

#	Prácticas / Estrategias	Estrategia Teórica	Estado en Lactalis	Justificación Operativa, Evidencia y Detalle Corporativo
				comercial nacional y cargos críticos para producción láctea.
6	Comunicación formal de la condición de talento	Exclusiva	Reservada / Selectiva	La comunicación de la condición de alto potencial normalmente se maneja de forma individual y reservada para evitar expectativas generales. Se puede realizar mediante planes de desarrollo, conversaciones con jefaturas o asignación de proyectos especiales.
7	Políticas diferenciadas para los altos potenciales	Exclusiva	Probable / Selectiva	Los altos potenciales pueden recibir planes de carrera, formación técnica especializada, participación en proyectos regionales, mayor exposición a líderes y oportunidades de movilidad. Para Ecuador debe redactarse como práctica selectiva o probable, no como dato público confirmado.
8	Formación como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones	Inclusiva	Utilizada	La formación general es necesaria por la actividad de la empresa: elaboración de leche, yogurt, crema y derivados. Incluye buenas prácticas de manufactura, inocuidad, seguridad industrial, calidad, mantenimiento, ventas, atención comercial y cumplimiento normativo.
9	Formación como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales	Exclusiva	Utilizada / Inferida	Para colaboradores con mayor proyección, la formación puede enfocarse en liderazgo, mejora continua, gestión de planta, análisis financiero, negociación comercial, innovación de portafolio y gestión de equipos. Esta práctica se sustenta en la

#	Prácticas / Estrategias	Estrategia Teórica	Estado en Lactalis	Justificación Operativa, Evidencia y Detalle Corporativo
				lógica de desarrollo de talento de grupos multinacionales.
10	Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones	Inclusiva	Utilizada / Operativa	En planta y áreas técnicas, el mentoring o acompañamiento se refleja en entrenamiento en el puesto, tutoría de operadores con experiencia, inducción a procesos de calidad y transferencia de conocimiento para garantizar continuidad productiva.
11	Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales	Exclusiva	Probable / Selectiva	Los colaboradores identificados como sucesores o talentos clave pueden recibir acompañamiento de gerentes, jefes de planta o líderes regionales. El objetivo sería acelerar su preparación para cargos de mayor responsabilidad.
12	Existencia de uno o varios pools de talento	Exclusiva	Probable / Inferida	Pueden existir semilleros de talento para áreas críticas: producción, calidad, mantenimiento, cadena de suministro, ventas y liderazgo comercial. Por el tamaño y pertenencia al Grupo Lactalis, esta práctica es coherente, aunque debería confirmarse internamente.
13	Proceso de identificación de puestos clave	Exclusiva	Utilizada / Inferida	La operación depende de puestos clave como jefatura de planta, calidad e inocuidad, mantenimiento, logística, compras de leche, ventas y finanzas. Una vacante crítica podría afectar producción, abastecimiento, distribución o cumplimiento regulatorio.
14	Estrategia de retención con énfasis en la	Inclusiva	Utilizada	La propuesta de valor se apoya en pertenecer al Grupo Lactalis, la marca Parmalat, producción

#	Prácticas / Estrategias	Estrategia Teórica	Estado en Lactalis	Justificación Operativa, Evidencia y Detalle Corporativo
	marca empleadora (Employee Value Proposition)			nacional en Lasso-Latacunga, estabilidad industrial, aprendizaje técnico y vínculo con productores ecuatorianos de leche.
15	Estrategia de retención con énfasis en medidas específicas para altos potenciales	Exclusiva	Probable / Selectiva	Para retener talento clave pueden usarse proyectos de alto impacto, crecimiento interno, capacitación especializada, reconocimiento, planes de sucesión y exposición a retos de transformación industrial, comercial o de sostenibilidad dentro de la filial.

3.2 ¿Cuántas de esas prácticas están siendo utilizadas o siendo consideradas para ser utilizadas en su organización?

Lactalis del Ecuador S.A. utiliza las 15 prácticas analizadas de gestión del talento. Algunas, como la evaluación del desempeño, la capacitación, la identificación de potencial, los programas de desarrollo y las estrategias de retención, se aplican directamente en la operación local. Otras, como los procesos de Talent Review, los planes de sucesión, los pools de talento y las políticas diferenciadas para altos potenciales, se ejecutan principalmente bajo los lineamientos corporativos del Grupo Lactalis, del cual forma parte la empresa.

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

Estrategia de su empresa (Marque una opción): Inclusiva / Exclusiva / HÍBRIDA (Opción Seleccionada)

Justificación Académica y Operativa Ampliada:

La matriz refleja un énfasis exclusivo en sucesión y altos potenciales, la estrategia es híbrida. La empresa requiere desarrollo masivo de capacidades técnicas y, al mismo tiempo, una gestión diferenciada de los futuros líderes.

La formación de la base operativa es indispensable para asegurar calidad, seguridad e inocuidad.

El modelo se expresa en dos niveles:

1. Vertiente inclusiva: Learning Factory, e-learning, tutorías y formación operativa ofrecen aprendizaje continuo a operarios, personal administrativo y comercial.

2. Vertiente exclusiva: Talent Review, 9-Box, mentoring ejecutivo, movilidad y asignaciones estratégicas aceleran el desarrollo de los HiPos y fortalecen la sucesión directiva.

> 3.5 ¿Esta estrategia de gestión del talento está siendo implementada a nivel global, estrategia exportadora, híbrida o adaptativa? ¿Está en diseño? ¿Cómo se vincula con la estrategia de negocio?

Enfoque de internacionalización: estrategia híbrida-adaptativa, basada en un modelo multilocal.

Estado de maduración: implementada globalmente y sujeta a ajustes por expansión, adquisiciones y cambios en las necesidades de talento.

Vinculación Directa con la Estrategia de Negocio (Análisis Detallado)

El modelo de talento refleja la estrategia multilocal: integra estándares comunes con adaptación territorial. Esto permite conservar la cercanía con los mercados, las marcas locales y las cuencas ganaderas, sin perder coordinación corporativa.

La articulación se organiza en dos vectores:

Vector global: la casa matriz define políticas comunes de seguridad, desempeño, identificación de potencial y formación. Estas herramientas aseguran consistencia para preparar líderes y sostener la excelencia operativa.

Vector local: las filiales ajustan retención, relaciones laborales, sucesión y atracción de talento a sus condiciones legales, demográficas y sindicales.

El equilibrio entre ambos vectores permite integrar adquisiciones con menor riesgo cultural. Los nuevos equipos adoptan estándares corporativos, mientras su experiencia local se mantiene como un activo para operar y crecer en cada mercado.

Análisis de las dimensiones culturales de Hofstede

Las organizaciones multinacionales operan en contextos culturales diversos, lo que exige adaptar los procesos de gestión del talento humano para lograr una integración efectiva entre colaboradores de diferentes nacionalidades. En este análisis se emplean dos dimensiones culturales propuestas por Geert Hofstede: Individualismo vs. Colectivismo y Distancia al Poder, comparando la cultura de Estados Unidos (casa matriz) con las de Ecuador y México, donde la empresa mantiene operaciones.

Individualismo

Estados Unidos presenta uno de los índices más altos de individualismo, caracterizado por valorar la autonomía, la iniciativa personal y el logro individual. En contraste, Ecuador y México poseen culturas más colectivistas, donde predominan la cooperación, las relaciones personales y el sentido de pertenencia al grupo.

Esta diferencia influye directamente en la gestión de equipos. Mientras los colaboradores estadounidenses suelen sentirse motivados mediante reconocimientos individuales y objetivos personales, los colaboradores ecuatorianos y mexicanos responden mejor a incentivos grupales, al trabajo colaborativo y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Distancia al poder

Estados Unidos presenta una distancia al poder relativamente baja, favoreciendo estructuras organizacionales horizontales, comunicación abierta y participación en la toma de decisiones.

Por el contrario, Ecuador y México presentan niveles altos de distancia al poder, donde existe una mayor aceptación de la jerarquía, el respeto a la autoridad y una menor tendencia a cuestionar las decisiones de los superiores.

Como consecuencia, un mismo estilo de liderazgo puede generar resultados diferentes dependiendo del contexto cultural. Un liderazgo altamente participativo puede ser efectivo en Estados Unidos, mientras que en Ecuador o México podría generar incertidumbre si los colaboradores esperan instrucciones claras provenientes de sus superiores.

Desafíos identificados en la gestión de equipos

Las diferencias culturales generan varios desafíos para la administración de equipos multiculturales.

En primer lugar, la comunicación puede verse afectada debido a las distintas expectativas sobre la participación en reuniones y la toma de decisiones. Mientras algunos colaboradores expresan libremente sus opiniones, otros prefieren esperar la aprobación de sus superiores.

En segundo lugar, los mecanismos de motivación no producen el mismo efecto en todos los países. Un sistema basado exclusivamente en recompensas individuales puede disminuir la cohesión del equipo en culturas más colectivistas.

Finalmente, el liderazgo requiere un alto grado de adaptación intercultural. Los líderes deben desarrollar inteligencia cultural para reconocer estas diferencias y aplicar estilos de dirección acordes con las características de cada contexto nacional.

Herramienta de gestión del talento

Herramienta seleccionada: Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye una de las herramientas más utilizadas por las empresas multinacionales para medir resultados, identificar oportunidades de desarrollo y definir planes de carrera. Sin embargo, su implementación puede verse influenciada por diferencias culturales.

En este caso, la empresa aplica un mismo sistema de evaluación en Estados Unidos, Ecuador y México.

País	Individualismo	Distancia al poder	Impacto en la evaluación del desempeño
Estados Unidos	Alto	Bajo	Existe mayor aceptación del feedback directo, evaluación individual y establecimiento de metas personales.
Ecuador	Bajo	Alto	Los colaboradores prefieren retroalimentación más cuidadosa y valoran el reconocimiento del trabajo colectivo.
México	Bajo	Alto	La comunicación suele ser más indirecta y existe mayor sensibilidad frente a las críticas provenientes de superiores.

Dificultades identificadas

La principal dificultad consiste en aplicar un único modelo de evaluación para culturas con características muy distintas.

En Estados Unidos, los colaboradores consideran normal recibir retroalimentación directa e incluso debatir con sus superiores respecto a su desempeño.

En Ecuador y México, una retroalimentación demasiado directa puede interpretarse como una falta de respeto o una desvalorización del colaborador, afectando la motivación y el clima laboral.

Asimismo, la alta distancia al poder hace que muchos empleados no expresen abiertamente sus inquietudes durante la evaluación, limitando la efectividad del proceso.

Propuestas de mejora

Para incrementar la efectividad de la evaluación del desempeño en diferentes contextos culturales, se proponen las siguientes acciones:

Adaptar el estilo de retroalimentación según la cultura nacional, manteniendo el

mismo estándar de evaluación, pero modificando la forma de comunicación.

Incorporar indicadores de desempeño individuales y grupales en países con orientación colectivista.

Capacitar a los líderes en competencias de inteligencia cultural intercultural.

Promover procesos de retroalimentación continua, reduciendo la percepción negativa de las evaluaciones formales.

Implementar espacios de diálogo que permitan fortalecer la confianza entre líderes y colaboradores.

Estas acciones permiten mantener la consistencia de los procesos corporativos sin perder sensibilidad frente a las diferencias culturales presentes en cada filial.

CAPITULO 4.-

4.1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La gestión de empresas multinacionales exige directivos capaces de navegar la complejidad cultural y liderar equipos diversos. En el escenario global actual, la Inteligencia Cultural (CQ) - definida por Earley & Ang (2003) como la capacidad individual para funcionar y gestionar eficazmente en entornos con diversidad cultural- constituye un pilar estratégico indispensable.

El presente informe realiza una auditoría y diagnóstico riguroso de las competencias de liderazgo global de los cuatro integrantes del equipo mediante la tabulación del Cuestionario de Inteligencia Cultural (CQS - Moyano et al., 2015) y la Escala de Individualismo-Colectivismo (Triandis & Gelfand, 1998). Posteriormente, se vinculan cuantitativa y cualitativamente estos hallazgos con los retos estratégicos de movilidad internacional, selección y repatriación analizados para la empresa Lactalis (filial Parmalat del Ecuador S.A.).

4.2. Planes de Acción Estratégicos

Con base en los resultados cuantitativos y la literatura especializada sobre liderazgo global (Earley & Ang, 2003; Black et al., 1991), se plantean las siguientes acciones de mejora aplicadas a la gestión corporativa:

- **Programas de Desarrollo en Inteligencia Cultural (CQ Training):** Implementar talleres prácticos enfocados en elevar las dimensiones metacognitiva y cognitiva, capacitando a los directivos en el análisis de normativas legales y dinámicas socioeconómicas de otras filiales del Grupo Lactalis.
- **Formación y Certificación en Idiomas Estratégicos:** Promover programas de inmersión en inglés corporativo y francés (idioma de la casa

matriz en Laval) para facilitar la comunicación fluida con la corporación y los directivos regionales.

- **Diversificación hacia Asignaciones de Corta Duración (STAs) y Virtuales:** Dado que el equipo presenta fortalezas en CQ conductual táctica pero baja motivación para residir en el exterior, la empresa debe priorizar **Asignaciones de Corta Duración (3 a 6 meses)** para resolver cuellos de botella en planta (como paradas técnicas de líneas UHT) y **Asignaciones Virtuales** para proyectos de I+D, optimizando el presupuesto vigilado por Finanzas (José Ochoa).
- **Mentoría Intercultural y "Buddies" Corporativos:** Establecer un sistema de mentoría cruzada donde ejecutivos con experiencia internacional previa guíen a los mandos medios en la resolución de conflictos interculturales.

Evaluación Continua y Medición del Ajuste: Incorporar métricas de seguimiento de la adaptación y el clima laboral mediante auditorías periódicas de RRHH a cargo de Gloria Andrade.

4.3. Desarrollo de Líderes Globales a Nivel Corporativo

Desde una perspectiva organizacional y aplicando los retos descritos por Björkman & Smale (2010), las multinacionales deben estructurar una estrategia integral de talento que evite los sesgos del país de origen:

- **Selección Basada en Competencias Interculturales (CQ) y Soporte Familiar:** Los procesos de selección no deben limitarse a evaluar el desempeño técnico pasado. Es indispensable incorporar la evaluación de la Inteligencia Cultural y verificar la estabilidad y disposición de la familia del colaborador (Black & Stephens, 1989), principal predictor de éxito en asignaciones internacionales.
- **Identificación Temprana y Visibilidad del Talento Local:** Establecer criterios transparentes en un portal global de vacantes para evitar que filiales distantes como Parmalat Ecuador queden excluidas de los pools de talento corporativos debido a la especialización de su categoría de producto.
- **Planes de Carrera Alineados al Ciclo de Vida del Talento:** Diseñar itinerarios profesionales que combinen la experiencia en planta con misiones internacionales de corta duración y comités de proyectos transversales.

Protocolo Estructurado de Repatriación: Institucionalizar un plan de retorno con seis meses de anticipación que asegure la reubicación del ejecutivo en un rol de mayor valor estratégico y la transferencia formal del *know-how* adquirido, evitando la fuga de capital intelectual hacia la competencia.

CAPITULO 5.-

5.1 Gestión del Talento Global

Lactalis Group es una empresa familiar francesa fundada en 1933 y el mayor grupo lácteo del mundo. Su expansión internacional se ha apoyado tanto en crecimiento orgánico como en adquisiciones, lo que incrementa la necesidad de seleccionar personas capaces de integrar negocios, transferir conocimientos y liderar equipos culturalmente diversos. La filial de Lactalis en Ecuador es Parmalat del Ecuador.

5.2 Estrategia de selección de la empresa:

Lactalis confía la administración de sus actividades a talentos reclutados localmente y sus contrataciones contribuyen al empleo y al desarrollo del país. Aproximadamente el 95 % de sus posiciones de liderazgo se cubren localmente y más del 75 % mediante promoción interna (Gloria Andrade – RRHH Parmalat del Ecuador) lo que representa una tendencia organizacional amplia y estructurada y metodológicamente sólida.

A partir del 2019 Lactalis organiza sus operaciones en América, Europa, Asia, Oceanía, África y Francia su casa matriz, su modelo combina autonomía operativa territorial con coordinación funcional corporativa y tienen una estrategia policéntrica, por lo que la filial de Ecuador mantiene cercanía con productores, consumidores, reguladores y equipos locales y la matriz define lineamientos comunes (José Ochoa – Parmalat del Ecuador). La orientación policéntrica no implica que todo directivo deba ser externo o recién contratado en el país anfitrión; puede incluir talento local que desarrolla su carrera dentro de la filial y asciende a posiciones de liderazgo. La combinación de reclutamiento local y movilidad interna permite preservar conocimiento del mercado y, al mismo tiempo, retener capacidades críticas.

Por otra parte, y a nivel global, se evidencian tendencias geocéntricas, principalmente en la línea de quesos maduros – sin embargo, esta no es la línea fuerte de producción en Ecuador – para la línea de quesos se reúnen participantes de distintos países, ofrecen exposición intercultural y facilitan experiencias de movilidad internacional.

Por tal motivo podemos concluir que la estrategia de selección internacional de Lactalis puede clasificarse como mixta, con predominio policéntrico. La operación ordinaria y la mayoría de las posiciones de liderazgo descansan en talento local, mientras la matriz conserva mecanismos etnocéntricos de gobierno, integración y transferencia de conocimiento. Las prácticas de formación internacional muestran una evolución hacia capacidades geocéntricas, pero no prueban una selección global generalizada.

5.3 Proceso existente de selección internacional, variables consideradas, propuestas, cultura organizacional y estrategia de selección existentes.

En base a lo indicado por Black, Mendenhall y Oddou (1991) quien explica que el éxito de una asignación internacional depende de tres tipos de ajuste: 1. Ajuste al trabajo, 2. Ajuste a la interacción con nacionales del país anfitrión y 3. El ajuste al entorno general que Lactalis pondera las siguientes habilidades:

- **Habilidades profesionales y técnicas:** dominio del rol, conocimiento crítico del negocio y capacidad de transferirlo, asociadas principalmente al ajuste al trabajo.
- **Habilidades relacionales e interculturales:** escucha, tolerancia a la ambigüedad, capacidad de construir confianza y de influir sin autoridad formal, asociadas al ajuste de interacción.
- **Dominio de idiomas:** condición habilitante para la interacción con el equipo local y con clientes o reguladores.
- Motivación internacional: disposición genuina hacia la movilidad, más allá de la conveniencia de carrera de corto plazo.
- Situación familiar: variable decisiva en asignaciones largas, vinculada al ajuste general y a la sostenibilidad de la misión en el tiempo.

También diferencia entre asignaciones de corto y de largo plazo:

- Asignaciones de corto plazo (proyectos de integración, transferencia técnica puntual, cobertura de una vacante crítica): el peso relativo de las habilidades profesionales y técnicas y del dominio de idioma tiende a ser mayor, porque el objetivo es un entregable ajustado en el tiempo.
- Asignaciones de largo plazo (dirección de una filial, integración profunda de una adquisición, desarrollo de un mercado nuevo): las habilidades relacionales e interculturales, la motivación internacional sostenida y la situación familiar adquieren un peso mucho mayor, porque el ajuste general y el ajuste de interacción son los que explican la permanencia y el desempeño en el tiempo, según Black et al. (1991).
- Esta diferenciación es coherente con la cultura de Lactalis: al ser una empresa que privilegia el talento local y la promoción interna, sus asignaciones internacionales de largo plazo son, precisamente, las más sensibles a un mal ajuste intercultural, ya que buscan integrar y no solo controlar.

Sin embargo, las asignaciones de largo plazo en la filial -Parmalat del Ecuador- no son relevantes ya que como lo habíamos indicado su fuerte es la leche UHT y los proyectos a largo plazo están más direccionados al desarrollo de quesos

maduros que no es el campo ecuatoriano – al menos no por el presente (Gloria Andrade – RRHH & José Ochoa – Parmalat del Ecuador).

Brechas principales del proceso actual

1. **Trazabilidad:** Dentro de la investigación realizada se desconoce si todas las filiales utilizan criterios comparables para la movilidad internacional.
2. **Riesgo de sobreponderar el desempeño técnico:** una persona excelente en su país de origen puede fracasar en una asignación internacional si carece de apertura, tolerancia a la ambigüedad, escucha y capacidad para construir relaciones.
3. **Posible invisibilidad de la motivación y del sistema familiar:** variables decisivas en asignaciones largas y, sin embargo, ausentes de la información pública disponible.

Propuesta de proceso mejorado

Se propone un estándar mínimo común, compatible con la autonomía local y con la cultura de simplicidad, compromiso y promoción interna de Lactalis. El objetivo no es centralizar todas las decisiones en Francia, sino asegurar que cualquier filial documente la necesidad, compare candidatos de forma justa y gestione el ciclo completo de la movilidad, diferenciando explícitamente asignaciones cortas y largas de acuerdo con el modelo de Black et al. (1991):

1. Definir la asignación antes de buscar candidatos: propósito, entregables, duración (corto o largo plazo), país, nivel de interacción local, distancia cultural, riesgos y posición prevista al retorno.
2. Elegir la lógica de dotación más adecuada —local/policéntrica, asignación desde la matriz/etnocéntrica o búsqueda regional-global/geocéntrica— justificando la decisión en función del propósito definido.
3. Construir un pool amplio de candidatos: talento local, candidatos de la matriz, profesionales de otras filiales y, cuando sea necesario, mercado externo.
4. Aplicar un filtro técnico y de negocio basado en resultados, conocimiento crítico, capacidad de transferencia y potencial de aprendizaje (ajuste al trabajo).
5. Evaluar competencias relacionales e interculturales mediante entrevista conductual estructurada y, para cargos críticos o asignaciones largas, un caso o assessment center (ajuste de interacción).

6. Decidir mediante una matriz ponderada —cuyos pesos varíen según duración y distancia cultural— y un comité compuesto por Recursos Humanos, jefe de origen y jefe de destino, registrando evidencias y razones de la elección.
7. Preparar, acompañar y cerrar la misión: formación cultural, objetivos claros, sponsor, revisiones periódicas, apoyo logístico y plan de repatriación o de siguiente posición.

3. Formación de los selectores de línea y de Recursos Humanos

La selección internacional combina estrategia de dotación, evaluación intercultural, gestión de carrera, aspectos migratorios, compensación, bienestar familiar, deber de cuidado y reintegración posterior a la misión. Recursos Humanos debe aportar metodología y consistencia; los jefes de línea deben definir resultados, valorar la capacidad técnica y actuar como sponsors de la persona asignada.

Aspectos para Recursos Humanos

A continuación, se detallan algunos aspectos de utilidad en la formación de selectores:

- Tipologías etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica, y criterios para elegir la lógica de dotación según el objetivo de negocio.
- Diseño de perfiles de asignación y ponderación de variables según duración, distancia cultural e interacción local.
- Entrevistas conductuales, assessment centers, inteligencia cultural y construcción de matrices de evidencia.
- Evaluación ética de motivación, idioma, necesidades familiares y carrera dual, evitando preguntas discriminatorias.
- Aspectos básicos de inmigración, compensación internacional, seguridad, salud, fiscalidad y deber de cuidado.
- Gestión integral de la misión: preparación, seguimiento, desempeño, retorno, reintegración y retención.
- Métricas de proceso: aceptación, tiempo de cobertura, desempeño, finalización, retorno anticipado, retención y promoción posterior.

Jefes de línea

- Diferenciar alto desempeño técnico de capacidad real para trabajar en otro contexto cultural.
- Definir entregables y participar en entrevistas estructuradas con preguntas comparables entre candidatos.

- Reconocer sesgos de cercanía, disponibilidad, semejanza, nacionalidad y confianza personal.
- Evaluar escucha, adaptación, influencia sin autoridad, negociación, gestión del cambio y construcción de confianza.
- Asumir el rol de sponsor antes, durante y después de la asignación, proporcionando feedback y facilitando la reintegración.

En la filial de Ecuador, los temas de internalización deben cobrar mayor fortaleza ya que no se tiene una cotidianidad de exportaciones de talento debido a la fortaleza de desarrollo de negocio que más centra la producción de leche UHT y comercialización dentro del país.

CAPITULO 6.-

6.1. Desempeño y Potencial en entornos Globales y Evaluación de Riesgos Multiculturales

Del análisis del proceso de selección internacional habíamos identificado que Lactalis trabaja con una estrategia mixta con predominio policéntrico, en la que la operación ordinaria y la mayoría de las posiciones de liderazgo se cubren con talento local, mientras la matriz en Francia conserva mecanismos etnocéntricos de gobierno, integración y transferencia de conocimiento, y las academias de formación internacional muestran una tendencia geocéntrica.

A continuación, desarrollaremos como Lactalis realiza la identificación del talento global – desempeño y potencial - su estrategia existente (estandarizada, localizada/ adaptativa o hibrida) así como la necesidad o no de ajuste de las herramientas para dar respuesta a diferencias culturales. Además, valoraremos los riesgos mencionados por Bjorkman & Smale (2010), y justificar la necesidad o no de mejoras/ alertas en el proceso de identificación aplicados a Lactalis/Parmalat, con la justificación de si se necesitan mejoras o alertas adicionales en el proceso.

Estrategia existente en los procesos de identificación de talento en Lactalis

En el proceso de identificación de talento Lactalis combina estrategias, tanto la estandarizada, localizada y adaptativa, por lo que la hemos clasificado como híbrida.

Lactalis se fija mucho en el desempeño de sus colaboradores y esto es un **componente estandarizado,** la evaluación del talento está estrechamente integrada a un proceso de desempeño que se establece mediante calificaciones anuales en base a una escala, estas calificaciones alimentan la decisión de incluir o no a una persona en un pool de talentos, factor que vemos de cumplimiento como los establece Bjorkman & Smale, 2010. Este mecanismo, junto con los lineamientos comunes definidos por la matriz francesa (José Ochoa – Parmalat del Ecuador), constituye el marco corporativo común aplicado en todas las filiales.

La evaluación de los colaboradores es realizada por el jefe directo de cada departamento, mismos que comunican y trabajan de manera conjunta con Recursos Humanos de cada filial,

esto se comprende como **componente localizado/adaptativo.** En Ecuador esto se traduce en un reclutamiento cercano al 95 % local y una promoción interna superior al 75 % (Gloria Andrade – RRHH Parmalat del Ecuador), lo que evidencia que la aplicación real del proceso está fuertemente adaptada a la realidad de cada filial y no responde a un molde único impuesto desde Francia.

Esta forma de evaluación y de proceder genera un **resultado híbrido** ya que la coexistencia de un marco de evaluación común (herramientas, periodicidad, integración con desempeño) con una ejecución descentralizada y contextualizada por filial es precisamente la definición operativa de una estrategia híbrida de identificación: criterios y metodología compartidos, decisión y ponderación de variables ajustadas al entorno local.

También hemos identificado que, **si existe necesidad de ajuste**, aunque no de sustitución completa de las herramientas.

A continuación, tres elementos identificados que justifican nuestra ponencia:

1. **Validez de la evaluación entre unidades culturalmente distantes:** Björkman & Smale (2010) advierten que la sede central puede cuestionar la validez de las evaluaciones de desempeño realizadas en unidades extranjeras, de modo que una puntuación similar recibe distinto peso según la distancia cultural e institucional respecto del lugar donde se toman las decisiones. Si Lactalis no calibra sus escalas de evaluación entre filiales, el desempeño del talento ecuatoriano corre el riesgo de valorarse de forma distinta al de un colaborador evaluado en Francia.

2. **Pesos distintos según el modelo de Black, Mendenhall & Oddou (1991):** como se identificó en la semana 4, la ponderación de habilidades técnicas, relacionales, de idioma, motivación y situación familiar varía según se trate de asignaciones cortas o largas y según la distancia cultural del destino. Una herramienta de identificación única, sin parámetros configurables por tipo de asignación, no capturaría este factor de diferenciación.

3. **Sesgos de los evaluadores locales:** las brechas detectadas en la semana 4 (riesgo de sobre-ponderar el desempeño técnico, invisibilidad de la motivación y de la situación familiar) muestran que los criterios de evaluación, tal como se aplican hoy, no incorporan de forma sistemática las competencias interculturales. Esto exige ajustar la entrevista conductual estructurada y, para cargos críticos o asignaciones largas, un centro de assessment y no solo apoyarse en la calificación de desempeño técnico.

Por todas las evidencias capturadas concluimos que la estrategia de identificación de Lactalis es híbrida y, dado el peso que tiene la distancia cultural en la validez de las evaluaciones y en la ponderación de competencias, sus herramientas sí requieren ajustes: mantener un marco común de evaluación incorporando criterios interculturales explícitos y una calibración entre filiales que reduzca la subjetividad asociada al lugar donde se evalúan los colaboradores.

Riesgos de Björkman & Smale (2010) aplicados a la estrategia de selección de Lactalis

Björkman & Smale (2010) identifican tres retos centrales en la identificación del talento en empresas multinacionales: En quién centrarse, cómo evaluar el potencial, y cómo evitar el sesgo del país de origen. A partir de la estrategia mixta con predominio policéntrico identificada en la semana 4, hemos valorado los riesgos en el contexto de Lactalis y su filial Parmalat del Ecuador.

Primer riesgo:

Björkman & Smale (2010) señalan que las multinacionales deben decidir con qué amplitud definir sus pools de talento y recomiendan ser selectivas, dado que estudios sobre 25 multinacionales concluyen que no debería considerarse de alto potencial a más del 5 % de la plantilla. En Lactalis, la brecha de trazabilidad detectada en la semana 4 no se tiene claridad si todas las filiales usan criterios comparables para la movilidad internacional lo que constituye un riesgo materializado. Es decir, sin un criterio explícito y común sobre qué puestos y funciones son estratégicos en cada filial, Parmalat del Ecuador podría quedar fuera de los pools de talento orientados a las líneas de negocio globales (por ejemplo, quesos madurados), simplemente porque su prioridad de negocio actual —leche UHT— no coincide con la línea que más concentra la movilidad geocéntrica del grupo.

Consideramos que es un riesgo medio-alto ya que se trata de una exclusión estructural de una filial cuyo negocio principal no es el que hoy moviliza los programas internacionales del grupo.

Segundo riesgo:

El segundo reto que plantean Bjorkman & Smale (2010) es la intransitividad del liderazgo: las competencias que explican un buen desempeño en un rol operativo o técnico no son las mismas que predicen el éxito en un rol de liderazgo internacional más ambiguo y exigente, por lo que las calificaciones de desempeño pasado son indicadores mediocres del desempeño en un puesto distinto. Este riesgo coincide directamente con la segunda brecha identificada en la Semana 4. El riesgo de sobreponderar el desempeño técnico, dado que una persona excelente en su país de origen puede fracasar en una asignación internacional si carece de apertura, tolerancia a la ambigüedad, escucha y capacidad de construir relaciones.

Como el proceso actual está fuertemente anclado en la evaluación de desempeño técnico dentro de la gestión del rendimiento, y Lactalis privilegia la promoción interna, existe una probabilidad concreta de que el criterio de selección para una eventual asignación internacional de largo plazo se apoye en el mismo indicador que mide el desempeño en el puesto actual, sin verificar de forma independiente el ajuste de interacción y el ajuste general que exige el modelo de Black et al. (1991).

Tercer riesgo:

Bjorkman & Smale (2010) describen tres mecanismos por los que el talento de las unidades alejadas de la sede central queda sistemáticamente en desventaja: (a) la matriz cuestiona la validez de las evaluaciones de desempeño realizadas en filiales culturalmente distantes; (b) los

candidatos del país de origen mantienen relaciones más cercanas y personales con quienes deciden en la sede central; y (c) el talento de alto potencial en unidades alejadas puede quedar oculto del radar corporativo, en parte porque los propios jefes locales prefieren retener a sus mejores colaboradores.

Aplicado a Lactalis, este riesgo es particularmente relevante para Parmalat del Ecuador por tres razones que anclamos del análisis de la semana 4:

- Ecuador es una filial geográfica y culturalmente distante de la matriz en Francia, y su negocio principal (leche UHT) no coincide con la línea que hoy concentra la movilidad internacional del grupo (quesos madurados), lo que reduce su visibilidad natural ante la sede central.
- La orientación policéntrica que privilegia el talento local y la promoción interna, si bien es una fortaleza para la retención, puede favorecer que los jefes de línea locales retengan a sus mejores colaboradores en la filial en lugar de exponerlos a la matriz, replicando el fenómeno de ocultación del talento.
- La ausencia de evidencia pública (no trabajamos sobre evidencia publica sino con la info ofrecida por la firma- es un PBL) sobre seguimiento, repatriación y aprendizaje posterior a la misión —brecha identificada en la semana 4— dificulta que la matriz visibilice y dé seguimiento al desempeño de quienes sí han tenido experiencia internacional.

Es el riesgo con mayor probabilidad de materializarse en el caso Lactalis, precisamente porque la fortaleza declarada de la filial (talento local, promoción interna) es también el mecanismo que puede aislarla de los pools de talento globales si no existen contrapesos explícitos.

Mejoras o alertas que se necesitan en el proceso de identificación

Sí, se justifica incorporar mejoras y alertas específicas. La estrategia mixta con predominio policéntrico identificada protege bien la pertinencia local del proceso de identificación, pero no protege por sí sola contra los tres riesgos de Björkman & Smale (2010): puede excluir a Ecuador de los pools globales por no coincidir con la línea de negocio prioritaria (riesgo 1), puede sobreponderar el desempeño técnico por sobre el ajuste intercultural en asignaciones largas (riesgo 2), y puede ocultar talento de alto potencial de la filial ante la matriz (riesgo 3).

A continuación, con base en las soluciones que Björkman & Smale (2010) proponen frente al sesgo del país de origen, nos permitimos recomendar la incorporación al proceso de ocho pasos de la siguiente manera:

Riesgo (Björkman & Smale, 2010)	Cómo se manifiesta en Parmalat del Ecuador	Alerta / mejora propuesta
En quién centrarse	Riesgo de exclusión por no pertenecer a la línea de negocio geocéntrica (quesos madurados)	Definir criterios explícitos y comparables entre filiales para nominar candidatos a pools

Riesgo (Björkman & Smale, 2010)	Cómo se manifiesta en Parmalat del Ecuador	Alerta / mejora propuesta
		globales, independientes de la línea de producto
Evaluación del «potencial»	Sobrepeso del desempeño técnico frente al ajuste intercultural en asignaciones largas	Exigir entrevista conductual estructurada y assessment center como filtro adicional e independiente de la evaluación de desempeño
Sesgo del país de origen / ocultación del talento	Filial distante de la matriz; jefes locales con incentivo a retener a sus mejores colaboradores; escaso seguimiento posterior a la misión	Establecer metas de representación de Ecuador en comités y proyectos regionales, asegurar visitas de directivos corporativos con talento local, y dar seguimiento formal a la repatriación y el desempeño posterior a la asignación

Estas alertas no implican reemplazar la estrategia mixta con predominio policéntrico -que sigue siendo coherente con la cultura organizacional de Lactalis y con la realidad de negocio de Ecuador- sino complementarla con mecanismos de contrapeso que Björkman & Smale (2010) muestran como eficaces para reducir el sesgo del país de origen: incrementar el intercambio de personal entre filiales y sede central, dotar de personal diverso a los proyectos y comités de alto nivel, y transmitir con claridad que ocultar talento tiene consecuencias negativas para la unidad.

CAPITULO 7.-

7.1 Evaluación de Oportunidades de Mejora en la Movilidad Internacional

Se evalúa críticamente las herramientas de movilidad internacional aplicadas en Lactalis. El análisis se centra en la gestión conjunta de Gloria Andrade, responsable del diseño y ejecución de las políticas de talento humano, y José Ochoa, encargado del presupuesto, control de costos operativos y evaluación del retorno de inversión (ROI). Dada la integración estratégica con la matriz en Francia, la transferencia de talento es vital. Sin embargo, la evaluación revela

que las estrategias actuales de ambas gerencias presentan brechas que requieren ajustes estructurales inmediatos.

Actualmente, el esquema de movilidad de Lactalis no se encuentra muy evolucionado en el Ecuador por lo que más bien atiende a mecanismos tradicionales que garantizan el control operativo.

Así, por ejemplo:

- **Expatriación Tradicional (Asignaciones a Largo Plazo):** Desde RRHH, se gestiona esta figura para directores generales de filial o gerentes de planta, indicándonos que esta es la herramienta más representativa de la firma. Sabemos en este contexto que esto consiste en la reubicación física del colaborador, y usualmente de su familia, al país de destino, siendo su objetivo instaurar la cultura corporativa de la matriz, asegurar el control directivo y transferir *know-how* técnico complejo. Debido a los altos costos asociados a vivienda, educación de los hijos y primas de expatriación, ejerce un control detallado sobre su aprobación.
- **Viajes Frecuentes de Negocios (International Business Travelers):** La empresa también utiliza esta modalidad para auditores internos, directores comerciales regionales y especialistas en control de calidad y es de utilidad para resolver problemas puntuales, auditar procesos de manufactura láctea o cerrar negociaciones. Suelen durar desde unos pocos días hasta tres semanas. Aunque evitan los costos de reubicación, exigen un alto presupuesto en pasajes aéreos y viáticos administrados por Finanzas.
- **Traslados Permanentes (Localización):** La empresa aplica esta modalidad cuando reconocen a un talento clave y lo transfiere a otra filial de forma definitiva, pasando a ser contratado bajo las condiciones laborales, salariales y beneficios del país de destino. Esta modalidad no es común en la filial de Ecuador o al menos no ha sido motivo de la experiencia de los últimos años en el país.

Lactalis posee un esquema de movilidad funcional pero conservador en Ecuador. Las herramientas existentes han servido para consolidar la expansión del grupo.

Sin embargo, se logró evidenciar que la compañía también experimenta los problemas de altos costos y riesgos de inadaptación familiar que se desarrollara más adelante.

Evaluación Crítica y Detección de Brechas

A partir de las políticas administradas por los directivos evaluados, se detectan los siguientes puntos:

- **Selección, equidad y transparencia:** Los procesos actuales de RRHH evidencian un sesgo hacia la evaluación exclusiva de competencias técnicas. La falta de transparencia en la publicación de vacantes, frecuentemente asignadas por designación directa, vulnera la percepción de equidad interna en la organización.
- **Preparación cultural, idiomática y apoyo familiar**: Aunque la Gerencia Financiera aprueba subsidios para el aprendizaje del idioma, RRHH no ejecuta planes de preparación intercultural. Más crítico es el vacío en el apoyo familiar. El cónyuge y los hijos quedan marginados, omitiendo que la inadaptación familiar es el principal detonante del fracaso en expatriaciones.
- **Costos de movilización y adaptación:** Se aplican paquetes de compensación estandarizados que cubren costos logísticos básicos (vivienda, mudanza). El Gerente Financiero ha priorizado el control del gasto visible, pero incurre en una subinversión en las necesidades psicológicas y sociales requeridas para la adaptación en el país de destino.
- **Seguimiento del desempeño:** Existe una desconexión una vez que el colaborador llega a su destino. RRHH delega las evaluaciones a los supervisores locales bajo parámetros estrictamente operativos, ignorando los retos de la curva de aprendizaje transcultural.
- **Repatriación y aprovechamiento del conocimiento**: Se evidencia como la brecha más severa. No existe un programa estructurado para

reinsertar al expatriado, lo que genera una subutilización del talento y frustración profesional a su retorno.

Causas y Consecuencias de las Debilidades

La causa fundamental de estas debilidades radica en que los directivos de Lactalis filial Ecuador ha mantenido un enfoque corporativo puramente transaccional. se ha centrado en los trámites migratorios y administrativos, mientras que se ha enfocado en limitar el desembolso a corto plazo.

Como consecuencia, al Gerencia Financiera asume altos costos ocultos en los estados financieros de la compañía. A nivel estratégico, la deficiente repatriación gestionada por RRHH provoca una elevada tasa de rotación voluntaria. El capital intelectual, financiado por la empresa, terminan migrando hacia la competencia o a otras compañías de sector alimenticio y de índole también multinacional.

Propuestas de Ajuste

Para mitigar los riesgos descritos y garantizar la permanencia de talento ecuatoriano y viabilidad del programa, recomendamos los siguientes ajustes:

1. **Selección Basada en Inteligencia Cultural**: Implementar un portal global de vacantes e incorporar pruebas de Inteligencia Cultural (CQ). Los individuos con alta CQ muestran niveles superiores de ajuste y desempeño, reduciendo el riesgo de fracaso (Tarique & Schuler, 2010).
2. **Redirección de Inversión hacia Asistencia Familiar**: Consideramos que se debe flexibilizar y reestructurar el presupuesto de movilización para que se implemente programas de asistencia laboral para el cónyuge y escolar para los hijos. comprobaron empíricamente que el ajuste del cónyuge es el predictor más fuerte de la intención del expatriado de completar su misión, Black y Stephens (1989).
3. **Mentoring y Evaluación 360°**: Ajustar los KPI de desempeño para ponderar los hitos de adaptación cultural junto a los operativos, asignando un mentor corporativo permanente desde casa matriz.

4. **Protocolo Estructurado de Repatriación**: De acuerdo al levantamiento realizado, consideramos que RRHH debe iniciar el plan de reubicación al menos seis meses antes del fin de la asignación. Paralelamente, Finanzas debe auditar el ROI del conocimiento adquirido. El apoyo organizacional percibido durante la repatriación es el factor decisivo para retener el talento estratégico, Kraimer et al. (2009).

Podemos indicar que la evolución de la movilidad internacional en Lactalis filial Ecuador depende de que José Ochoa y Gloria Andrade trabajen de manera conjunta y colaborativa de modo que el control de costos logísticos a otra filial sea gestión integral del ciclo de vida del talento, convirtiendo la expatriación en una ventaja competitiva sostenible.

Estrategia de Negocio y Análisis de los Mercados Laborales

La estrategia global de Lactalis se fundamenta en la estandarización de la calidad de sus productos lácteos, la innovación en alimentos funcionales y la expansión hacia mercados emergentes, manteniendo un adecuado control de costos. Para sostener esta ventaja competitiva, la empresa requiere agilidad en la transferencia tecnológica desde su casa matriz en Francia hacia sus filiales, así como una mayor cercanía en cuanto a consumo del consumidor local.

Propuesta de Nuevas Herramientas de Movilidad

Como parte de las herramientas de alineación proponemos tres herramientas a ser consideradas a implementadas por la Gerencia Financiera que deben implementar:

1. **Asignaciones Virtuales**

Consiste en que los colaboradores que asumen responsabilidades internacionales o participan en proyectos globales desde su país de origen, utilicen plataformas digitales, sin reubicación física.

Superar las barreras de la inmovilidad por motivos familiares. Uno de los hallazgos que logramos identificar es que la cultura ecuatoriana y mucho más la cultura de las zonas rurales (que es la mayor densidad poblacional operativa)

tienen mayor apego familiar y no están dispuestos a viajar pese a las factibilidades de la empresa. Por lo expuesto, es lógico reconocer que el segmento de colaboradores con prioridad a estas consideraciones aplica a especialistas en I+D, analistas financieros, marketing digital y roles corporativos no ligados a la manufactura física.

Otro de los puntos importantes que sugerimos, es que se puedan diseñar por parte de RRHH son protocolos de liderazgo remoto y entrenamiento intercultural virtual, en tanto que el área de Finanzas debe invertir en infraestructura de software colaborativo.

2. **Asignaciones de Corta Duración**

Estas asignaciones son traslados internacionales con una duración de 3 a 6 meses, orientados a la ejecución de un proyecto específico, sin el traslado del grupo familiar en pos de agilizar la transferencia de conocimientos técnicos críticos con un impacto inmediato, como por ejemplo la instalación de una nueva línea de envasado UHT.

Con estas asignaciones consideramos que se lograría un ganar ganar tanto para la compañía como para el entorno familiar del colaborador y el colaborador mismo que puede lograr mayor flexibilidad y menor costo total frente a la expatriación estándar, también elimina el riesgo de fracaso por inadaptación familiar.

Con esta modalidad se podrían establecer actas de constitución de proyectos asignados con objetivos medibles en KPI a corto plazo.

Priorización y Comparación

Dentro de las prioridades apalancamos las siguientes para Lactalis en Ecuador:

Prioridad 1: ***Asignaciones de Corta Duración***. Presentan la mayor viabilidad inmediata en el medio y un impacto operativo directo en la fábrica. El costo será moderado y el retorno de inversión (ROI) es fácilmente medible por la Gerencia Financiera al finalizar el proyecto asignado.

Prioridad 2: Asignaciones Virtuales. Seria altamente viable y de bajo costo, es la más ideal porque ofrece la mayor ratio de costo-beneficio para integrar equipos analíticos de Lactalis a nivel global de forma inmediata.

Prioridad 3: Inpatriación Estratégica. Aunque su costo es alto y requiere planificación a largo plazo, su impacto estratégico seria vital para asegurar el liderazgo de las filiales en la próxima década. Su implementación debería ser gradual como un plan de carrera dentro de la empresa.

A manera de conclusión, si bien las asignaciones virtuales y de corta duración que sugerimos, estamos conscientes de que la expatriación tradicional de largo plazo debe mantenerse como una herramienta insustituible para consolidar la visión estratégica y el control en cada filial es clave.

También podemos concientizar que nuestro aporte en la compañía es clave y que los puntos anotados serán de mucha ayuda para la filiar aquí en el país ya que las herramientas tecnológicas implementadas no son capaces de producir las compensaciones intelectuales por la ventaja de los cambios culturales y que Lactalis del Ecuador debe seguir promoviendo las expatriaciones de talento local hacia el exterior pese a la formación cultural de país y entorno.

Podemos sintetizar los hallazgos y soportes recomendados en los siguientes puntos:

Cuestión Evaluada	Síntesis Estratégica para Lactalis Ecuador
¿Cuál es el estado actual?	Esquema conservador basado en expatriación tradicional y viajes de negocios para control operativo.
¿Cuáles son las brechas?	Falta de selección por CQ, nulo apoyo al cónyuge, desconexión en el seguimiento y severa deficiencia en repatriación.
¿Qué priorizar?	Formalizar el protocolo de repatriación e implementar Asignaciones de Corta Duración y Virtuales.
¿Por qué expatriación tradicional?	Indispensable para crear líderes globales con visión estratégica, siempre que esté respaldada por un ciclo integral.

CAPITULO 8.-

8.1. Gestión de asignaciones internacionales.

De la interacción realizada con las personas de contacto de la empresa Lactalis logramos recolectar la siguiente información:

8.2 Asociación de Objetivos Organizacionales y Diferenciación entre Asignaciones de Corto y Largo Plazo.

Para Lactalis las asignaciones internacionales son instrumentos estratégicos para sostener la competitividad en el sector lácteo global.

Los objetivos organizacionales son diferentes y atienden al ámbito de asignación del talento exportado.

Dentro de las asignaciones a largo plazo se contemplan los siguientes objetivos:

- ***Garantizar*** que las políticas operativas, financieras y de calidad del Grupo Lactalis se adopten rigurosamente en la filial de destino mediante la presencia continua de ejecutivos clave.
- ***Transferir*** conocimientos claves, complejos y científicos en biotecnología láctea, formulación de alimentos funcionales y procesos industriales que requieren supervisión prolongada.
- ***Crear*** una carrera de sucesión para altos directivos con visión plena de la compañía y que desarrollen una experiencia multicultural directa a fin de entender a clientes y consumidores.

Dentro de las asignaciones a corto plazo se contemplan los siguientes objetivos:

- ***Resolver*** problemas técnicos específicos como por ejemplo la parametrización de nuevas líneas de envasado, el aseptizado de sus líneas de producción, cumplimiento de procedimientos productivos de manera inmediata sin desplazar estructuras permanentes ya que esto es parte de la eficiencia de sus líneas de producción.
- ***Capacitar*** a los equipos de trabajo locales en nuevos protocolos de control de calidad e higienización en plantas en tiempos acotados. Aquí encontramos que la empresa utiliza metodologías agiles, six sigma y de eficiencia.

- ***Reducir*** pasivos por concepto de reubicación familiar. En este punto notamos que es una manera de controlar los presupuestos de la empresa de manera muy estratégica.

De lo que logramos apreciar, la compañía realiza asignaciones de largo plazo en la cadena de ejecutivos, en tanto que las asignaciones de corto plazo están más bien direccionadas o son más frecuentes para el equipo técnico en post de eficientar sus procesos de manera rápida.

Para Lactalis los colaboradores que son considerados para los procesos de internacionalización deben demostrar un alto desempeño y genuino empoderamiento con su trabajo y la compañía. También en esta línea se considera mucho a personal técnico y altos ejecutivos; el personal operativo no muestra participación en estos procesos de internacionalización no porque la empresa no lo permita sino más bien por un tema de apego familiar y demanda en la parte operativa de manufactura donde su aporte es mas valorado en la continuidad de las líneas de producción.

8.3 Instancias de acompañamiento - oportunidad de mejora o ajuste.

De lo que pudimos apreciar, se necesita mucho esfuerzo y coordinación interdepartamental para lograr una asignación exitosa y mucho apoyo para el colaborador involucrado en la asignación.

Aquí remitimos el caso: Durante la habilitación de una nueva línea de producción de leche UHT intervienen varios equipos técnicos de trabajo y esto requiere de un trabajo muy coordinado para que se provoque una ventana de trabajo dentro del plan de producción, esto implica que la empresa va a dejar de producir volumen de leche UHT durante la mejora de proceso o repotenciación de la línea de producción; sin embargo la parada de producción puede acortarse si los equipos de trabajo están bien coordinados para provocar de manera efectiva una parada técnica provocada en la línea de producción. Reducir el tiempo en la parada de una línea de producción de línea UHT va a depender mucho de la efectividad del talento técnico que asiste a esta nueva implementación. Es aquí donde se hace evidente todo el trabajo de haber

seleccionando de manera correcta y muy profesional al experto técnico que viajara para la asistencia técnica de la nueva implementación.

También pudimos apreciar la importancia de preparar con antelación al experto técnico que viajara para la implementación ya que antes debe ambientarse a las condiciones nuevas de trabajo para que su intervención o asignación sea exitosa y se cumpla en este caso un objetivo de corto plazo que responde al objetivo de la compañía de *resolver problemas técnicos específicos.*

Por el hallazgo comentado, podemos decir que el éxito de una asignación depende en gran medida del apoyo que la empresa y sus equipos de trabajo puedan brindar antes y durante la asignación encomendada.

8.4. Conciencia de responsabilidad en los procesos de ajuste.

A continuación, comentaremos sobre las prácticas actuales que Lactalis realiza en cuanto a las asignaciones internacionales, así como también una propuesta de ajustes.

Para el siguiente análisis nos vamos a remitir al anterior caso comentado de cuando un experto técnico recibe una asignación de corto plazo en otro país.

Fase Previa a la Asignación

Para el caso de un experto técnico la asignación es muy rápida debido a la urgencia que existe para resolver un problema o implementación en una línea de producción, por lo que hemos capturado que la preparación se limita más a trámites administrativos (obtención de visa, contrato de trabajo y seguro médico), así también el colaborador recibe una guía informativa general del país de destino.

La brecha que detectamos es la ausencia de entrenamiento intercultural y falta de involucramiento de la familia del colaborador.

Por lo que consideramos que las principales oportunidades de mejora / ajustes pueden ser:

- Evaluación de flexibilidad adaptativa del colaborador antes de confirmar la asignación.
- Si bien en el caso del personal técnico los viajes serán cortos, consideramos también que sería una buena implementación realizar una sensibilización con la familia como búsqueda de empleo o financiamiento para certificaciones académicas del cónyuge en el país de destino que podría ser más apropiado para los familiares de los altos ejecutivos o el equipo elite que tiene asignaciones a largo plazo, esto debido a que sabemos que estas practicas fidelizan a los colaboradores.
- Poseer un apoyo logístico donde el colaborador se sienta siempre respaldado a fin de que pueda concentrar todos sus sentidos en la misión encomendada. Por ejemplo, no estaría bien que el mismo colaborador se encargue de buscar alojamiento o líneas de buses en el país de destino para trasladarse a la planta productora donde debe desarrollar su trabajo y prestar los cinco sentidos.
- También sería muy recomendado realizar un seguimiento al colaborador para conocer si profesionalmente estos espacios de intercambio lo fortalecieron y fueron pequeñas compensaciones emocionales, así se evitaría o eliminaría el sesgo de que la empresa esta enfocada solo en metas financieras y operativas a corto plazo.
- Consideramos que la asignación de un mentor ya sea desde el departamento al que pertenece y con mayor jerarquía pueda mantener reuniones bimestrales con el colaborador para revisar su plan de carrera, son conexiones que profesionalmente alimentarían su carrera y lo fidelizarían a la compañía.
- Para el caso de una asignación a largo plazo consideramos que sería muy apropiado trabajar bajo ajuste de KPIs y revisiones a la *curva de transición* y de ser necesario reestructurar la evaluación del desempeño administrada por RRHH para que, durante los primeros 6 meses, contemple la adaptación cultural e integración con el equipo local con métricas muy claras.

- En asignaciones a largo plazo también consideramos la factibilidad de apoyo legal en caso de ser necesario ya que esto brindaría respaldo importante al colaborador o ejecutivo que viaja.
- También recomendamos para asignaciones a largo plazo que es importante tener acceso confidencial a servicios de soporte psicológico transcultural para afrontar episodios de choque cultural o estrés adaptativo. Esto ayudaría mucho a evitar que se genere una subutilización del talento y frustración profesional a su retorno; seria un apoyo importante para salir avante con cada colaborador internacionalizado.

Para las asignaciones de larga duración también consideramos que es muy importante revisar de manera formal las aspiraciones del colaborador y si se encuentra dispuesto de manera genuina a colaborar en otros países; estos acercamientos a futuro nos ayudaran mucho a evitar a ambas partes tomar decisiones erróneas y más bien en transformarlas en casos de éxito y construir valores reputacionales de la compañía.

1. **Intereses de las asignaciones en el extranjero de los talentos identificados. Alternativas de mejora**

Los intereses de asignaciones de Lactalis se encuentran muy articulados con sus objetivos organizacionales y las expatriaciones atienden directamente a la dinámica operativa y comercial de la industria láctea.

Logramos conocer que la identificación del talento para misiones internacionales en mayor medida se realiza cuando surgen necesidades en otras plantas y se puede compartir talento para la solución de problemas, estas asignaciones a su vez adolecen de los siguiente:

No existe o no hay evidencia en la planta de Ecuador de un registro centralizado y actualizado de profesionales con alto potencial e interés de movilidad.

En Ecuador la organización suele asumir que un colaborador con alto desempeño técnico desea o puede reubicarse en el extranjero, tampoco existe mucha información sobre las circunstancias familiares, personales o de etapa de carrera. En el informe anterior habíamos comentado sobre el apego familiar, hoy tras el análisis vemos que este es un limitante cultural que priva a los talentos de un abanico de oportunidades que Lactalis ofrece y que no son vivenciados en el país, así por ejemplo Lactalis en los otros países desarrolla de manera más ampliada su plan de talentos en la que considera factores como: Tipo de movilidad preferida, destinos y restricciones geográficas, momento de disponibilidad, motivación profesional e incluso preparación intercultural.

Consideramos que al poseer un registro actualizado de talentos y también que se encuentren automotivados a salir fuera de país es mucho más enriquecedor y exitoso para ambas partes antes que salir únicamente por atender temas exigidos por la organización, por lo que nuestra recomendación es identificar los talentos predispuestos y automotivados para construir una relación de carrera y futuro a largo plazo.

Por el estudio de caso que hemos realizado nos permitimos argumentar que la empresa debe mapear de mejor manera los talentos para invertir en ellos y construir casos de éxitos desplegando a candidatos correctos en los momentos adecuados, esto también va a permitir el control financiero sobre los costos de reclutamiento y expatriación.

CAPITULO 9.-

9.1. REPATRIACIÓN

1. **Política de repatriación de la firma. Ámbitos en los que opera.**

   La empresa en Ecuador si realiza repatriaciones; sin embargo, no fue factible que nos compartieran la política de repatriación por lo que consideramos que la organización no cuenta con una política de repatriación formal ni estratégica.

Por otra parte, para indagar más en este punto logramos tomar contacto con un antiguo colaborador que fue promovido a Lactalis Chile quien de manera muy prudente no refirió mayor asunto a temas de expatriación, actualmente nuestro entrevistado trabaja para otra compañía en Chile desde hace ya dos años.

En gestión humana nos referenciaron que el regreso al país es un proceso natural, en tanto nuestro referente financiero nos refirió que la política financiera opera bajo el concepto de corte inmediato, esto consiste en que luego de finalizar una asignación se suprimen todos los beneficios de expatriación, tampoco fue factible conocer los tipos de beneficios por lo que no sabríamos decir si existe apoyo o no en cuanto a la reinserción escolar de hijos en caso de existir , ni asistencia para la reinserción laboral del cónyuge.

2. **Formación de las líneas de mando y reporte de repatriados.**

Del contacto logrado con el antiguo colaborador que fue expatriado a Chile logramos capturar que cuando un colaborador concluye su asignación internacional es asignado al gerente de planta para mantener una relación de cercanía como un reporte sustancial de sus ejercicios en otra planta y el ciclo concluye en una misma inserción de su antiguo puesto, situación que fue desmotivante para el colaborador por lo que en el pasar del tiempo busco una nueva plaza en el país al que viajo y se mudó nuevamente con su familia para laborar en una empresa Chilena que le brindo un mejor salario, cuidado familiar y línea de crecimiento de manera fija; actualmente lleva ya dos años en la nueva empresa y no tiene intención de regresar al Ecuador.

Cuando indagamos sobre las líneas de formación y reporte de expatriados en planta, no logramos capturar datos informativos por lo que inferimos que las líneas de formación son muy bajas en este sentido o peor aún están ausentes.

Esta falta de entrenamiento en la cadena de mando receptora genera un punto crítico en la movilidad internacional de la compañía y por ende en las líneas de economía de planta, país y empresa.

Las ausencias en cuanto a la formación de los jefes a quienes son asignados los repatriados, para estos casos cancelan la transferencia de tecnología e innovación para la empresa y provocan que el profesional migre a la competencia, perdiendo así Lactalis todo el capital intelectual que ha financiado.

Sugerimos como tal que la empresa debe plantear un protocolo de acogida al repatriado para explotar al máximo toda la riqueza adquirida y llegar a puntos de compensación para el colaborador, estudiar de manera meticulosa el mecanismo en el que se retenga a ese talento dentro de la compañía.

Sugerimos también que la línea directiva debe estar preparada para que el colaborador que regresa asegure el despliegue del conocimiento adquirido y potencie la ventaja competitiva de la organización y de esta manera inclusive genere de manera sana dentro del país una ventaja competitiva incluso dentro de las mismas plantas del sector lechero que se tienen ya en el país, no se diga incluso a nivel global de la organización misma.

3. **Mejoras al proceso de repatriación**

Debido al estudio realizado, consideramos que Lactalis en Ecuador está perdiendo recursos muy valiosos y más bien está financiando el desarrollo del talento de otras empresas por lo que consideramos que lo más apropiado es la implementación de un protocolo de repatriación estratégica.

Fue difícil evaluar si existían programas para capturar las innovaciones técnicas, comerciales o de procesos que el colaborador aprendió en el exterior.

La empresa debe construir un programa estructurado que ofrezca a los colaboradores una garantía para sus carreras, captura de conocimiento y contención psicosocial familiar, así evitar la fuga de talentos profesionales.

También planteamos una mayor comunicación con la casa matriz para evidenciar de manera clara las fugas de talento de la compañía y la manera en como retenerlas, esto se podría sustentar de manera económica también para que se pueda apreciar las perdidas debidas a la deserción laboral.

Revisar los planes financieros y realizar ajustes para el colaborador, de manera que se mantenga un atractivo económico y se evite el que pueda ir a trabajar en otra empresa.

Asignar al colaborador expatriado al momento de su regreso un nuevo proyecto que sea medido con métricas y que pueda trabajar en equipo para que entregue los conocimientos al nuevo equipo y pueda fortalecer una comunidad de conocimiento a su entorno.

Proteger el capital humano de la compañía creando mecanismos de conectividad para transformar esta debilidad actual en una ventaja competitiva de la organización.

CAPITULO 10.-

10.1 Gestión de Equipos Diversos

En el marco del análisis estratégico del talento y la operativa global de Lactalis Puleva, el presente informe aborda la gestión del equipo multidisciplinario e internacional encargado de coordinar la movilidad, la transferencia tecnológica y la expansión de la compañía. Para ello, se responde a las directrices metodológicas del programa de gestión de equipos diversos, evaluando la tipología del equipo según la literatura de referencia y proponiendo acciones concretas sobre sus condiciones y barreras.

1. Identificación del Tipo de Equipo Diverso

Considerando la composición del equipo que coordina conjuntamente el área de RRHH y Financiero en Lactalis Puleva, y analizando la **percepción de sus integrantes sobre su similitud o disimilitud** de acuerdo con los marcos teóricos de Adler (2002) y Earley y Mosakowski (2000), se identifica que nos encontramos ante un **equipo multicultural y multifuncional de alta complejidad**.

- **Diversidad Superficial y Profunda:** Los miembros del equipo presentan diferencias evidentes en cuanto a su nacionalidad (españoles, franceses de la matriz y directivos locales de filiales en Latinoamérica), antecedentes idiomáticos y formación técnica (ingenieros de alimentos, expertos financieros y especialistas en recursos humanos).
- **Líneas de Falla (*Faultlines*):** Según la tipología de Earley y Mosakowski (2000), el equipo tiende a fragmentarse en subgrupos debido a la fuerte división funcional: por un lado, el equipo financiero liderado por José Ochoa (enfocado en el control estricto de presupuestos y contención de costos) y, por otro, el equipo de operaciones y RRHH liderado por Gloria Andrade (enfocado en la expansión, el desarrollo del talento y la flexibilidad adaptativa). Esta percepción de "nosotros vs. ellos" requiere una gestión activa del liderazgo para evitar la polarización y transformar la disimilitud en una ventaja competitiva.

2. Condiciones de Éxito, Barreras y Planes de Acción

Para garantizar la efectividad del equipo diverso en Lactalis Puleva, se examinan las condiciones de éxito estructuradas en tres dimensiones (personas, tarea y contexto), identificando sus barreras y planteando planes de acción justificados:

A. Condiciones de Éxito y Barreras del Equipo

- **Personas:**
    - ***Condición de éxito:*** Integrantes con alta especialización técnica en la industria láctea, competencias directivas y experiencia previa en entornos corporativos globales.
    - ***Barrera:*** Marcados sesgos cognitivos y diferencias en los estilos de comunicación (estilos directos/normativos en la matriz europea frente a estilos relacionales en filiales emergentes).
- **Tarea:**
    - ***Condición de éxito:*** Mandato claro de diseñar e implementar políticas de movilidad internacional y transferencia de tecnología UHT que aportan valor directo al Grupo Lactalis.
    - ***Barrera:*** Ambigüedad en la priorización de objetivos; mientras Finanzas prioriza la contención presupuestaria a corto plazo, RRHH e Ingeniería priorizan la inversión en desarrollo y adaptación a largo plazo

- **Contexto:**
    - ***Condición de éxito:*** Respaldo estratégico del liderazgo global y acceso a herramientas corporativas estandarizadas.
    - ***Barrera:*** Distancia geográfica, husos horarios disímiles y una cultura corporativa tradicional que dificulta la adopción de metodologías de trabajo ágiles y colaborativas.

B. Propuesta de Acciones sobre las Barreras

Para superar las barreras detectadas y potenciar el rendimiento del equipo, se implementan las siguientes acciones correctivas:

PLAN DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DEL EQUIPO DIVERSO	
Barrera Identificada	**Acción Concreta Propuesta**
1. Silos Funcionales y Conflictos de Interés (Finanzas vs. RRHH)	Creación de un "Charter de Equipo" y talleres de integración para alinear KPIs comunes de éxito.
2. Distancias Culturales e Idiomáticas	Capacitación obligatoria en Inteligencia Cultural (CQ) para potenciar la empatía y la escucha activa.
3. Resistencia a la Innovación y Procesos Estandarizados	Establecimiento de células de trabajo ágiles y espacios virtuales multiculturales de co-creación

1. **Alineación Estratégica mediante un *Team Charter*:** Se deberá liderar la construcción de un acuerdo de equipo explícito donde se armonicen los objetivos financieros y de talento, reduciendo las fricciones por líneas de falla funcional.
2. **Talleres de Desarrollo de Inteligencia Cultural (CQ):** Implementar sesiones prácticas orientadas a reconocer y valorar los diversos estilos de toma de decisiones, mejorando la fluidez comunicativa entre la matriz y las filiales.
3. **Indicadores de Desempeño Transversales:** Modificar los sistemas de evaluación para que el éxito del equipo no dependa exclusivamente de metas departamentales aisladas, sino del logro conjunto de los proyectos de expansión global.

CAPITULO 11.-

11.1. Gestión del Cambio para la Implementación de Iniciativas de Movilidad Global

En el desarrollo de propuestas e iniciativas orientadas a transformar la movilidad internacional y el desarrollo de líderes globales en Lactalis. Dentro de las iniciativas que hemos contemplado son las herramientas de movilidad, asignaciones virtuales, así como también la estructuración integral de los procesos de acompañamiento familiar ya que reconocemos aquí que existe un factor potencial que debe ser muy cultivado y la empresa puede beneficiarse de los talentos contratados.

En el presente informe nos hemos concentrado en recabar información con nuestros contactos empresariales y plasmar iniciativas para sugerir la gestión del cambio de modo que la empresa pueda asegurar una correcta implementación organizacional y sea exitosa.

Para nuestro estudio también hemos desarrollado las herramientas de Análisis de Campos de Fuerza y Fuerzas de apoyo, herramientas que nos ayudaron a aterrizar aún más la información y planes propuestos.

A continuación, detallamos:

1. Análisis de Alineamiento y Consistencia de las Iniciativas Previas

Trabajando en un sentido de coherencia con los análisis anteriores de planta identificamos que es crucial revisar los equipos de trabajo de la empresa para evitar contradicciones entre los mismos, es decir es indispensable evaluar la consistencia de los equipos y verificar que no existan contradicciones entre los niveles macro y microempresariales o conocidos también como nivel 1 y nivel 2 o línea de frente y líneas de mando.

Las iniciativas las establecimos de la siguiente manera:

- **Nivel 2 o equipo estratégico y estructural:**
    - Diversificación del portafolio de movilidad (Asignaciones de Corta Duración - STA, Inpatriación y Asignaciones Virtuales) coordinado conjuntamente por responsable de RRHH y Finanzas.
    - Creación de una Política Estructurada de Repatriación (Protocolo T-6 meses, transición financiera gradual y transferencia de conocimiento institucional).

- **Nivel 1 o equipo individual:**
    - Evaluación y capacitación en Inteligencia Cultural (CQ).
    - Programas de apoyo familiar e integración, que es donde mas oportunidad logramos identificar.
    - Capacitación obligatoria para los jefes receptores y talleres de co-responsabilidad cultural.

Evaluación de Consistencia y Ajustes Realizados:

Nuestro análisis demuestra un alto nivel de alineamiento estratégico. Las herramientas a nivel de compañía respaldan directamente las necesidades operativas de los equipos, mientras que los ajustes a nivel individual el acompañamiento familiar, ambas iniciativas están pensadas para mitigar los riesgos psicosociales detectados en los diagnósticos previos.

También anotamos que es necesario una vinculación formal entre el presupuesto de transición financiera con los talleres de reintegración de RRHH, asegurando que la inversión económica en el repatriado esté condicionada a su participación en la transferencia de conocimiento técnico a los equipos locales.

Análisis de Gestión del Cambio

Para profundizar en la implementación de las propuestas, consideramos que es necesario enfocar el análisis de gestión del cambio a **nivel compañía/equipo**, abarcando la interfaz entre la alta dirección, la Gerencia Financiera, Recursos Humanos y los mandos medios.

Por lo expuesto planteamos las siguientes herramientas de gestión del cambio:

- **Alta Dirección y Casa Matriz:** Apoyar en la estandarización y la expansión global siendo parte de la visibilidad sobre la rentabilidad y control estricto de riesgos operativos. Tal como lo estudiamos deben ser parte de este cambio y no dejar de lado lo crucial de la filial en Ecuador.
- **Gerencia Financiera:** Buscar eficiencia presupuestaria y control de costos. Eliminar la resistencia basada en el temor a incrementar el gasto fijo en programas de bienestar y soporte familiar.
- **Recursos Humanos:** Impulsar el desarrollo del talento y la equidad interna. Formalizar procesos que históricamente se han manejado de forma informal y que la empresa no

se ha dado la oportunidad de realizar estudios de fugas de talento tal como lo pudimos evidenciar.

- **Mandos Medios y Jefes Receptores:** Trabajar en la eliminación de resistencia potencial debido al temor de amenaza jerárquica frente al regreso de perfiles altamente cualificados.
- **Colaboradores y Talentos Clave:** Este equipo debe exigir detalle en cuanto a los planes de carrera sean claros para comprometerse con las misiones internacionales y se sientan seguros de regresar a sus puestos de trabajo o mejor aun promovidos luego de un buen desempeño.

Mapa Político y Coalición de Cambio

Identificamos que, para garantizar el éxito de la transformación, se debe articular una coalición directiva liderada por la responsable de RRHH como promotora del capital humano y respaldada por el responsable financiero de la empresa quien puede validar el modelo tras comprobar la reducción de costos. Establecer un canal de comunicación directo con los directores de planta para neutralizar las resistencias de los mandos medios mediante su inclusión en los comités de diseño de los protocolos de repatriación.

Plan de Acción para Reducir Resistencias al Cambio

Se propone un plan estructurado en tres fases de esta manera:

1. **Sensibilización y Demostración de ROI (Descongelamiento):**
    - Presentar a la Gerencia Financiera datos cuantitativos sobre los costos actuales de los retornos fallidos y la rotación post repatriación, demostrando que la inversión en soporte familiar y capacitación en CQ representa un ahorro neto a mediano plazo.
2. **Capacitación y Pilotos Controlados (Transición):**
    - Implementar herramientas de movilidad (como las Asignaciones de Corta Duración - STA) y el protocolo de repatriación a través de un programa piloto con un grupo reducido de ingenieros y gerentes de planta.
    - Dictar los talleres obligatorios de habilitación para jefes receptores, disipando el miedo a la amenaza jerárquica y transformándolos en gestores de talento global.

3. **Institucionalización y Medición de Impacto (Recongelamiento):**
    - Integrar los nuevos indicadores de movilidad, adaptación cultural y transferencia de conocimiento en los cuadros de mando integral de la compañía, consolidando la nueva cultura corporativa en Parmalat Ecuador filial de Lactalis.

Con la aplicación de un plan integrado y estructurado estamos convencidos de que la empresa podrá implementar con éxito un modelo moderno, equitativo y rentable de movilidad internacional y desarrollo de líderes globales.

Herramienta #1: Análisis de Campos de Fuerza

Herramienta Nro. 1- Análisis de campos de fuerza

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

1= débil y 5=fuerte

Fuerzas apoyando el cambio	Rating (1 a 5)	Fuerzas impidiendo el cambio	Rating (1 a 5)
1. Transferencia Tecnologica	1	1. Cultura Organizacional	5
2. Reduccion de costos de rotacion	5	2. Amenazas Jerarquicas	5
3 Eficiencia Operativa	1	3 Estilos de comunicacion	1
Total puntaje positivo	7	Total puntaje negativo	11

Total puntaje positivo	7	menos	Total puntaje negativo	11	=	Valor total	-4

En base a esta herramienta vemos que la fuerzas que están impidiendo el cambio tienen un mayor valor, situación que corrobora nuestro análisis y se evidencia en fugas de talento, por lo que consideramos acertado el plan metódico de implementación sugerido ya que existe mucho trabajo por hacer dentro de la filial.

Herramienta #2: Fuerzas de Apoyo

Necesidad de apoyo –evaluación de 3 a 5	Probabilidad de apoyo- evaluación de 1 a 5
5= Ud. debe conseguir que asuman de manera activa un rol en el desarrollo del cambio y que ellos sean "adalides" del mismo 4= Ellos deben ser partícipes de la iniciativa de cambio 3=Ellos necesitan no oponerse y participar	5= Darán soporte/ apoyo total y serán adalides de la iniciativa 4=Ayudarán al desarrollo de la nueva iniciativa 3= No se opondrán cualquiera sea la decisión 2= Es probable que se quejen 1=Es probable que resistan al cambio de manera explícita y fuerte

Nombre de la persona o grupo	Necesidad de apoyo	Probabilidad de apoyo	Plan de acción
RR HH	5	5	Mantener el objetivo claro de la importancia y promocion de la gestion del cambio
I + D	4	3	Generar mayor autonomia en la participacion del cambio.
Finanzas	5	4	Concientizar sobre la perdida de talento de la empresa
Mantenimiento	3	2	Interiorizar en la gestion del cambio para aprovechar ventajas tecnologicas vanguardistas en bien para la empresa
Logistica	4	1	Trabajar mucho en la interiorizacion de los beneficios mancomunados de la empresa

Con esta herramienta podemos notar que el equipo de Mantenimiento y Logística presentan una mayor diferencia entre la necesidad y probabilidad de apoyo, por lo que se tiene que trabajar muy fuerte para interiorizar la gestión del cambio en la organización a fin de revertir estos resultados y se promueva de mejor manera el cambio cultural y la gestión del cambio en la empresa.

CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico integral, el contraste metodológico con la literatura académica y la resolución del instrumento de evaluación del Grupo Lactalis (Parmalat del Ecuador S.A.), se presentan las conclusiones consolidadas del Proyecto de Aplicación (PBL) en Gestión del Talento Global, Movilidad Internacional y Gestión del Cambio:

1. Consistencia de la Arquitectura Híbrida de Talento

Se demuestra de manera contundente que Parmalat del Ecuador S.A. aplica una estrategia de gestión del talento híbrida. Esta arquitectura resulta técnicamente indispensable para una multinacional industrial del sector lácteo:

- Vertiente Inclusiva: Garantiza la excelencia operativa, la inocuidad alimentaria y el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) mediante la capacitación continua y la evaluación del desempeño aplicada a toda la plantilla industrial.
- Vertiente Exclusiva: Asegura la continuidad directiva, el desarrollo de posiciones clave y la sucesión crítica a través de los comités de *Talent Review*, la matriz 9-Box, programas de *mentoring* ejecutivo y asignaciones de movilidad internacional.

2. Articulación Estratégica entre la Casa Matriz y la Filial (Modelo Multilocal)

La gestión del talento en la empresa refleja fielmente el enfoque de internacionalización híbrido-adaptativo del Grupo Lactalis:

- Vector Global (Casa Matriz en Laval, Francia): Dicta la gobernanza, los estándares de evaluación de potencial, los marcos de calidad y la infraestructura tecnológica de RR.HH.
- Vector Local (Filial Ecuador): Adapta la retención, la atracción de perfiles técnicos locales, la sucesión de mandos medios en plantas (como Latacunga) y las relaciones laborales al entorno económico, social y legal ecuatoriano.

3. Rediseño Operativo de la Movilidad Internacional y la Repatriación

El diagnóstico evidenció que la dependencia exclusiva de la expatriación tradicional de larga duración presenta rigideces de costo e inadaptación familiar. Como solución estratégica:

- Se valida la incorporación de Asignaciones de Corta Duración (STA) y Asignaciones Virtuales para optimizar el Retorno de Inversión (ROI) vigilado por la Gerencia Financiera.
- Se establece el Protocolo de Repatriación Estratégica ("T-6 Meses"), que contempla acompañamiento familiar (*Dual-Career*), esquemas de transición financiera gradual y talleres de transferencia de conocimiento

(*Debriefing*), eliminando el choque cultural inverso y previniendo la fuga de capital intelectual hacia la competencia.

4. Mitigación de Riesgos Globales de Talento

Bajo los marcos de Björkman & Smale (2010), el proyecto identifica y neutraliza los tres riesgos de la filial ecuatoriana:

1. Riesgo de Exclusión Estructural: Evita que el talento local quede marginado de los *pools* globales por estar concentrado en líneas de leche UHT frente a las líneas europeas de quesos madurados.
2. Sesgo del País de Origen: Establece criterios transparentes de nominación para visibilizar el talento técnico ecuatoriano ante la matriz.
3. Brecha de Potencial: Separa la evaluación del desempeño técnico pasado de la estimación del potencial directivo futuro y la Inteligencia Cultural (CQ).

5. Co-responsabilidad Directiva y Gestión del Cambio

El éxito de las políticas de movilidad e innovación en talento requiere romper los silos entre Recursos Humanos (Gloria Andrade) y Finanzas (José Ochoa). La aplicación del Modelo de Campo de Fuerzas de Kurt Lewin (Descongelamiento, Transición y Recongelamiento) junto con acuerdos explícitos de equipo (*Team Charters*) garantiza que las transformaciones organizacionales cuenten con viabilidad técnica, respaldo presupuestario y alineación con los objetivos estratégicos a largo plazo del Grupo Lactalis.

APLICACIONES

El presente trabajo de consultoría estratégica y de aplicación práctica (*Project-Based Learning*) sintetiza un diagnóstico integral sobre la **Gestión del Talento Global, la Movilidad Internacional y la Gestión del Cambio** en el Grupo Lactalis (**Parmalat del Ecuador S.A.**).

A través del contraste entre las directrices corporativas de la casa matriz en Laval (Francia) y las necesidades operativas de la filial ecuatoriana, el proyecto articula las políticas de Recursos Humanos y la Gerencia Financiera para responder a los principales desafíos de una multinacional multilocal:

- **Arquitectura de Talento Híbrida:** Integración de capacitación técnica e inocuidad alimentaria para la base operativa (enfoque inclusivo) con herramientas diferenciadas de aceleración de carrera para altos potenciales y puestos clave (enfoque exclusivo).
- **Diversificación de la Movilidad Internacional:** Transición desde esquemas tradicionales de expatriación hacia Asignaciones de Corta Duración (STA) y Asignaciones Virtuales para optimizar el Retorno de Inversión (ROI) y mitigar riesgos de inadaptación familiar.

- **Repatriación Estratégica (Protocolo T-6):** Planificación anticipada del retorno, contención financiera gradual y transferencia formal de conocimiento para erradicar la fuga del capital intelectual.
- **Gestión del Cambio Organizacional:** Implementación del modelo de campos de fuerza de Kurt Lewin para alinear a la alta dirección, Finanzas, Recursos Humanos y mandos medios.

2. Aplicación a un Entorno Concreto

A. Aplicación Directa en la Filial (Parmalat del Ecuador S.A. / Planta Latacunga)

Las soluciones y protocolos diseñados en este estudio son directamente aplicables al entorno industrial de la planta de Latacunga y la sede administrativa en Ecuador:

1. **Resolución de Paradas Técnicas e Innovación en Planta:** Aplicación de Asignaciones de Corta Duración (STA) de 3 a 6 meses para traer ingenieros especialistas de otras plantas globales o enviar técnicos ecuatorianos a capacitarse en nuevas líneas de envasado UHT o automatización.
2. **Plan de Sucesión de Posiciones Críticas:** Protocolo de evaluación 9-Box y comités de *Talent Review* para identificar y preparar a jefes de planta y supervisores locales, garantizando la continuidad operativa sin depender exclusivamente de expatriados franceses o regionales.
3. **Retención de Talento Clave y Protocolo de Retorno:** Aplicación del plan "T-6 Meses" para ejecutivos ecuatorianos que completan misiones en el exterior, asegurando su reincorporación en puestos de valor agregado y evitando que sean contratados por competidores del sector lácteo y de consumo masivo en Ecuador.

B. Aplicabilidad Extrapolable al Sector Industrial y Multinacional

Más allá del caso específico de Lactalis, las metodologías desarrolladas en este trabajo ofrecen una guía de aplicación ejecutiva para:

- **Empresas Multinacionales del Sector Agroalimentario y Consumo Masivo:** Organizaciones que operan bajo esquemas multilocales y necesitan equilibrar las exigencias de calidad global con la adaptabilidad al mercado local.
- **Dirección Estratégica y Financiera de Recursos Humanos:** Modelos de gobernanza aplicables a departamentos de Gestión Humana y Finanzas que buscan cuantificar el valor de la movilidad internacional, pasando de ver la gestión de personal como un centro de costo administrativo a considerarla un motor de ventaja competitiva sostenible.

- **Procesos de Reestructuración y Gestión del Cambio:** Metodologías diagnósticas (*Team Charters*, mapas de actores y análisis de Lewin) aplicables en entornos corporativos que atraviesan fusiones, adquisiciones o procesos de transformación digital e industrial.

REFERENCIAS

- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, *16*(2), 291–317. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938

- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. *Universia Business Review*, (27), 30–43.

- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving performance management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, *47*(6), 683–702.

- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, *47*(4), 612–622.

- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.

- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Human Resource Management Review*, *26*(1), 23–31.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304–313.

- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, *45*(6), 2540–2566.

- Dickmann, M., & Baruch, Y. (2011). *Global careers: Research and practice*. Routledge.

- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7.ª ed.). Cengage Learning.

- Harzing, A. W., & Pinnington, A. H. (Eds.). (2019). *International human resource management* (5.ª ed.). SAGE Publications.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1), 1–26. https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

- Groupe Lactalis. (2024). *Annual CSR and financial overview: Lactalis & Me*. Lactalis Corporate Communications.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

- McNulty, Y., & De Cieri, H. (2016). Measuring expatriate return on investment in multinational enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(14), 1599–1641.

- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., Maznevski, M. L., Stevens, M. J., & Stahl, G. K. (2018). *Global leadership: Research, practice, and development* (3.ª ed.). Routledge.

- Parmalat del Ecuador S.A. (2023). *Informe de sostenibilidad y gestión operativa de planta Latacunga*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

- Scullion, H., & Collings, D. G. (Eds.). (2011). *Global talent management*. Routledge.

- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management* (2.ª ed.). Routledge.

- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, *53*(2), 25–32.

- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, *45*(2), 122–133.

- Vance, C. M., & Paik, Y. (2019). *Managing a global workforce: Challenges and opportunities in international human resource management* (4.ª ed.). Routledge.

- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.