

Bienvenido, Sr. Impatriado

La impatriación temporal de directivos de filiales a las sedes centrales es un fenómeno en auge. Gestionar adecuadamente todas y cada una de las etapas del proceso puede ayudar a las multinacionales a salvar la brecha entre las distintas unidades de negocio y a comprender mejor las exigencias estratégicas mundiales y las locales.



10 de junio de 2010

Por [B. Sebastian Reiche](#)

Apesar de la recesión, las multinacionales transfieren cada vez a más empleados al extranjero. Y hacen bien. Ya sea porque sigan a sus clientes hasta mercados nuevos, como Continental, o porque quieran estar cerca de los clientes que tienen repartidos por el mundo, como Sun Oracle, necesitan directivos globales que puedan salvar la brecha de las diferentes unidades de negocio y comprender tanto las exigencias estratégicas mundiales como las locales.

Pero los tiempos en que las multinacionales se limitaban a la transferencia unilateral de empleados de la sede central a las filiales ya son historia. De hecho, los expatriados de la matriz son sólo uno de los tipos de empleados asignados temporalmente a destinos internacionales. Así lo han entendido empresas como Adidas o Shell, que cuentan con la expatriación tradicional, la impatriación, los trabajos virtuales, los traslados temporales o los viajes de negocios entre sus estrategias de dotación de personal internacional para gestionar las operaciones globales.

Las cinco ventajas de la impatriación

Entre las alternativas a la expatriación, las multinacionales apuestan cada vez más por la impatriación temporal de directivos de las filiales, normalmente por un período de uno a cinco años. Éstas son las razones.

En primer lugar, en el marco de la política de contención de costes relacionados con el personal internacional, la impatriación suele ser una opción más barata que el traslado de los empleados de la matriz, sobre todo en el caso de los impatriados de países emergentes y en vías de desarrollo, donde los salarios son relativamente más bajos.

Segundo, a las multinacionales les es más difícil trasladar a los empleados de la matriz, menos dispuestos a irse a otro país si su pareja también tiene una carrera profesional. Los impatriados suelen ser más jóvenes y tienen menos ataduras familiares. Además, cuando la alternativa no es otra que quedarse en una unidad periférica pequeña, la perspectiva de trabajar en la sede central es una oportunidad difícil de rechazar.

Tercero, la impatriación suele ser la única manera de que la sede central adquiera el conocimiento local necesario para entrar en nuevos mercados y desarrollarlos. Por ejemplo, cuando Lufthansa amplió sus operaciones de carga a China y Taiwan, en lugar de enviar allí a expatriados alemanes, impatrió a un empleado chino de Hong Kong que conocía el mercado local y pudo poner en marcha rápidamente el negocio.

Cuarto, la impatriación es una herramienta de ascenso profesional importante que ofrece una doble ventaja. Al asimilar la cultura corporativa y aprender las prácticas de gestión de la sede central, los impatriados están mejor preparados para asumir después responsabilidades directivas en las oficinas locales o regionales. A su vez, reduce entre los trabajadores locales la percepción de que existe un “techo de cristal”, sobre todo en las unidades estratégicas cuyas posiciones directivas están ocupadas principalmente por expatriados.

Esta suma de factores ayuda a retener a los mejores profesionales a largo plazo. De hecho, en un estudio de las multinacionales occidentales que operan en Singapur comprobé que la falta de perspectivas profesionales internacionales es un elemento clave de las renunciaciones entre el personal de las filiales.

Por último, ofrecer oportunidades profesionales fuera de la unidad local también ayuda a obtener el apoyo de los trabajadores locales en situaciones de cambio en la empresa. Por ejemplo, un franquiciado australiano de un importante fabricante de refrescos norteamericano se estableció en Viena. Al cabo de un tiempo tuvo la oportunidad de expandirse por Europa del Este, pero no había preparado a su personal para traslados internacionales. La plantilla local se negó a ir al extranjero, por lo que la empresa tuvo que transferir más personal desde la sede central australiana. El resultado fue un mayor coste en la dotación de personal y un duro golpe para los recursos humanos y la planificación profesional en la sede central durante varios años.

Pese a estas ventajas, el proceso de impatriación no está tan formalizado o estructurado como la expatriación de empleados de la matriz, tal y como experimentó en persona un impatriado estadounidense: “Te siguen considerando como alguien exótico. Los procesos de transferencia desde la sede central están muy claros, pero a la inversa, como impatriado, te las tienes que ingeniar tú solo”.

Es más, dada la relativa novedad del fenómeno de la impatriación, las claves de su éxito aún no se han entendido bien del todo.

Para llenar este vacío y examinar más a fondo el fenómeno, dirigí uno de [los primeros estudios de impatriados a gran escala](#). Además de entrevistar a impatriados y directivos de recursos humanos, reuní datos de 286 impatriados en tres momentos diferentes durante un período de cuatro años. Estos impatriados fueron trasladados a la sede central de diez multinacionales alemanas de varios sectores. Complementé estos hallazgos con los resultados de mi estudio de las multinacionales occidentales que operan en Australia y [Singapur](#).

Este artículo se publica en [IESE Insight 5](#).

Este contenido es exclusivamente para uso personal. Si deseas utilizar cualquiera de estos materiales con fines académicos o docentes, dirígete a IESE Publishing, donde podrás adquirir una versión especial en PDF de "[Bienvenido, Sr. Impatriado](#)" (ART-1789), así como la [revista completa](#) en la que aparece, en inglés o en español.

Gracias por leer  **IESE** insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic
en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight