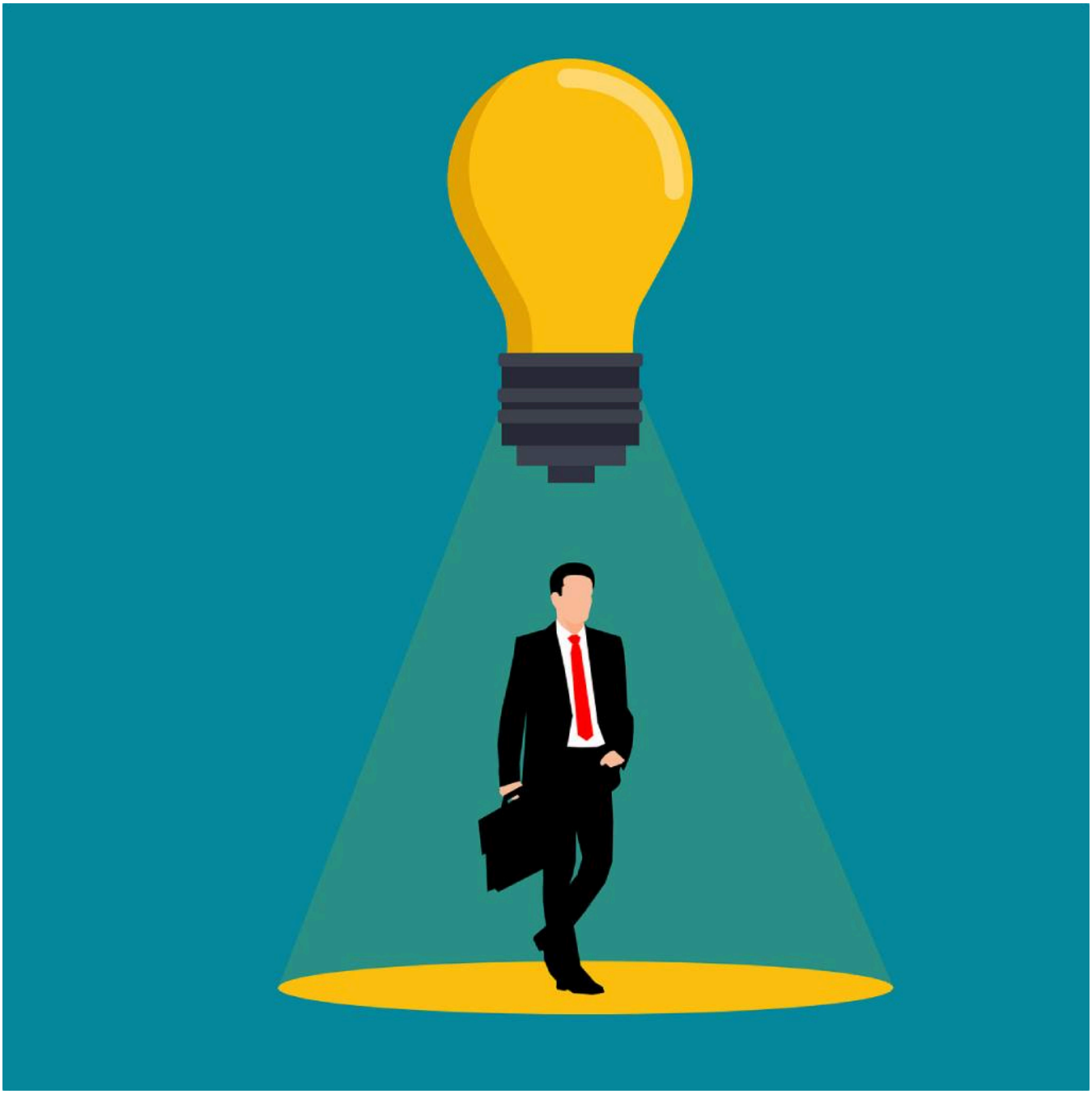
Tres tendencias en la gestión internacional del talento

¿Qué criterios siguen las multinacionales para designar a los directores de sus filiales? Sebastian Reiche y Anne-Wil Harzing repasan las políticas dominantes y apuntan algunas tendencias, como las asignaciones virtuales y las de directivos que toman la iniciativa para probar suerte en el extranjero.

©IESE Business School



11 de abril de 2019

Adidas tiene su sede central en Herzogenaurach, una pequeña ciudad del sur de Alemania. Tan probable es que un ejecutivo alemán de esta sede sea enviado a cualquiera de los 160 países donde opera la compañía como que un directivo no alemán cambie de filial o pase a trabajar en la sede central.

Esta movilidad en múltiples direcciones contribuye a ampliar los horizontes de los directivos

©IESE Business School

de Adidas y a enriquecer culturalmente la compañía, aseguran los propios interesados.

El profesor del IESE **Sebastian Reiche** y Anne-Wil Harzing citan el ejemplo de Adidas en el ccapítulo que han escrito para el libro *International Human Resource Management* precisamente por lo atípico de su estrategia. Frente al **enfoque descentralizado** de Adidas, la mayoría de las multinacionales siguen teniendo un cierto "**sesgo de sede**" en las asignaciones, por el que se da especial protagonismo a los directivos de la central.

Reiche y Harzing repasan la literatura sobre **asignaciones internacionales** y destacan algunas alternativas prometedoras para las necesidades del futuro.

El abecé de la plantilla internacional

Las multinacionales pueden cubrir los puestos clave de sus filiales con directivos del país de la matriz, de la filial o de un tercer país. Los dos primeros casos son los más habituales, según la investigación académica.

Las principales **ventajas** de los directivos del **país de la matriz** son que están más familiarizados con los objetivos de la sede central y que pueden comunicarse mejor con ella, mientras que los **inconvenientes** son un salario normalmente más elevado y un peor conocimiento del contexto de la filial respecto a un nativo. A la inversa, los **naturales del país de la filial** conocen mejor el contexto local, pero no tan bien el de la sede.

Más allá de que cada una de las opciones tiene sus pros y contras, una investigación de Harzing muestra que en ciertas situaciones se favorece sistemáticamente una u otra.

¿Qué determina la nacionalidad del responsable de la filial?

Harzing descubrió que la nacionalidad de la multinacional tiene mucho que ver en las decisiones sobre los directivos de las filiales. Tras analizar 2.689 casos, comprobó que el 76% de los responsables de las filiales de multinacionales japonesas eran japoneses. En cambio, ese porcentaje era del 18% en las filiales de multinacionales italianas.

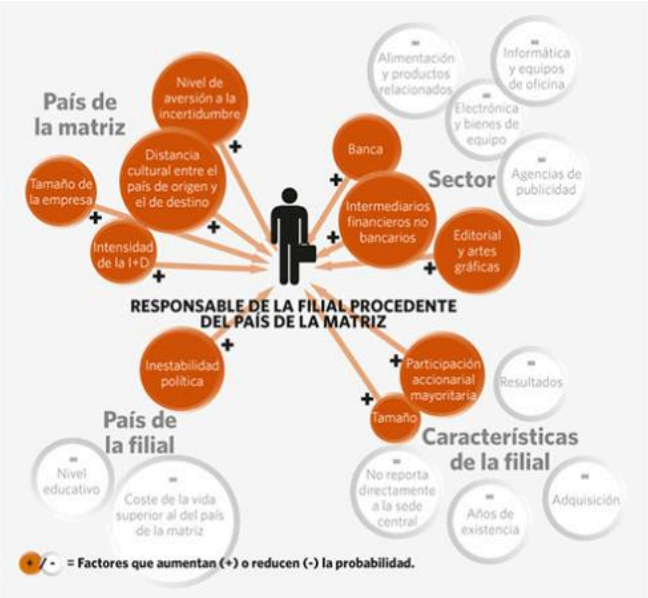
También el **área geográfica** de las filiales tiene su peso: en un 67% de las de Oriente Medio, el cargo de director general lo ostentaban ciudadanos del país de la matriz, en claro contraste con las situadas en Europa Occidental (33%) y Escandinavia (15%).

Asimismo, el estudio mostraba que las empresas del **sector** financiero y la automoción se

©IESE Business School

inclinaban por colocar en las filiales a directores generales de su país de origen. Lo contrario ocurría en el sector alimentario y los servicios, donde el porcentaje de directivos del país de destino era mayor.

La siguiente infografía, basada en los hallazgos de Harzing, resume los factores que aumentan (+) o reducen (-) las posibilidades de que la elección recaiga en un directivo del país de origen de la matriz frente a otro del país de destino.



Cambios en marcha

Los autores destacan varias **tendencias en la política de asignaciones** de las multinacionales, algunas de las cuales contravienen el viejo sesgo por el que se tendía a primar a los directivos del país de origen de la empresa. Por ejemplo:

Autoexpatriados. Un porcentaje cada vez mayor de la fuerza laboral asume la iniciativa de buscar empleo en el extranjero, un fenómeno propiciado por la libertad de movimiento en la Unión Europea y otras regiones económicas. Entre estos expatriados, que suelen ser jóvenes y solteros, son mayoría las mujeres. Sus motivaciones para buscar trabajo en el extranjero son el interés por una carrera más internacional y la mala situación del empleo en su país de origen.

Impatriados. Otra tendencia creciente es la de destinar a los directivos de las filiales en la sede central durante un tiempo, siguiendo la lógica inversa a las antiguas políticas de expatriación. Según los autores, se prevé un aumento de "impatriados", sobre todo en

©IESE Business School

Europa. Adidas es un buen ejemplo. Más información en "**Bienvenido, Sr. Impatriado**".

Asignaciones virtuales. Las empresas han empezado a utilizar esta opción para ahorrar dinero. En lugar de trasladarse al extranjero, el directivo asignado se sirve del correo electrónico, las videoconferencias y otras herramientas tecnológicas para realizar su función de forma remota. Con todo, los autores advierten que el uso de entornos de trabajo virtuales presenta muchas limitaciones debido a la importancia de la comunicación presencial. De ahí que las asignaciones virtuales a menudo sean soluciones a corto plazo.

Vista al futuro

La proliferación de **políticas de personal alternativas** se traducirá en nuevas oportunidades para labrarse una carrera profesional verdaderamente internacional.

También en un reto para los departamentos de dirección de personas, que tendrán que vincular más estrechamente las asignaciones internacionales con la trayectoria profesional de los directivos en el seno de la organización y, de ese modo, capitalizar la experiencia y competencias adquiridas durante las mismas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School