Confianza, clave del éxito de los impatriados

3 de junio de 2011

Cuando funciona bien, la impatriación temporal de directivos puede aumentar la efectividad de las organizaciones globales.

En el contexto de globalización actual, las empresas recurren cada vez más a la impatriación de directivos procedentes de filiales de mercados emergentes. Esta estrategia permite a las empresas transmitir conocimientos especializados de gran valor y, al mismo tiempo, mejorar la coordinación con dichos mercados.

Sin embargo, tener éxito en el proceso de impatriación no es en absoluto sencillo. El impatriado se topa con numerosas barreras sociales y culturales que pueden crear un clima de desconfianza con sus nuevos compañeros. Estas barreras pueden reducir significativamente la efectividad del impatriado, e incluso la de la propia empresa, ya que su principal cometido es tender puentes entre las dos organizaciones (la sede central y las filiales nacionales o regionales).

En el artículo "Developing Effective Global Relationships Through Staffing With Inpatriate Managers: The Role of Interpersonal Trust" (Desarrollo de relaciones globales efectivas a través de la impatriación de directivos: el papel de la confianza interpersonal), publicado en *Journal of International Management*, el profesor del IESE B. Sebastian Reiche, Michael Harvey (University of Mississippi y Bond University) y Miriam Moeller (University of Queensland) examinan los principales factores en el proceso de desarrollo de esta confianza.

©IESE Business School

Superar las barreras

Los impatriados deben afrontar diversos retos desde el comienzo. A menudo, sufren el impacto de una mala presentación en la sede central, falta de familiaridad con el ambiente de trabajo o incluso hostilidad por parte de sus nuevos compañeros. Además, el impatriado padece doblemente el choque cultural, ya que debe acostumbrarse a la nueva organización y, en el ámbito personal, tiene que adaptarse al nuevo país y a la nueva cultura. De ahí que resulte fundamental que el impatriado y la compañía se esfuercen en cultivar la confianza con el nuevo equipo.

Los autores identifican dos tipos de confianza interpersonal: la afectiva y la basada en la competencia.

- La confianza afectiva se basa en crear lazos emocionales. Este tipo de confianza es más común entre los impatriados con asignaciones a largo plazo, puesto que tienen más ocasiones de interactuar con el resto de los compañeros.
- Los impatriados que se desplazan por un periodo corto tienen más posibilidades de ganarse la confianza basada en la competencia, ya que esta depende de la capacidad de trabajo y la profesionalidad.

Así, los impatriados a corto plazo proporcionan un vínculo efectivo entre las dos organizaciones porque no se distancian de su filial, mientras que los de largo plazo pueden acabar perdiendo su valiosa capacidad de conectar con la filial.

La confianza da resultados

Según los autores de la investigación, cultivando la confianza se obtienen tres beneficios cruciales para las organizaciones:

- **Gestión de talento global**. La capacidad de una organización para incrementar sus propios talentos a nivel global puede mejorar con el desarrollo de la confianza. Entre otros beneficios, se incluyen la aceptación gradual de la importancia del impatriado, la oportunidad de intercambiar ideas y la facilitación del mismo proceso a empleados que sean impatriados en el futuro.
- **Compromiso y lealtad.** No hay que decir que todos los impatriados son diferentes en cuanto a compromiso y lealtad. Los de corto plazo se sienten más comprometidos con su propia sede, mientras que los desplazados a largo plazo conseguirán un mayor compromiso con la sede de acogida. En ambos casos, la

©IESE Business School

confianza permitirá retener estos talentos en la compañía.

- **Proyección profesional.** El impatriado estará mejor preparado a la hora de asumir mayores responsabilidades en su filial local o regional gracias al aprendizaje de nuevas prácticas de gerencia y la absorción de la cultura corporativa.

Apoyo al impatriado

Para lograr una impatriación de éxito, los departamentos de RR. HH. deben incluir en sus estrategias de contratación y evaluación de desempeño los asuntos relacionados con la recolocación del impatriado. Por ejemplo, el proceso de selección de un directivo impatriado debe incorporar un análisis de la capacidad del candidato para establecer relaciones interpersonales y para adaptarse a otras culturas.

Los programas de apoyo intercultural dirigidos pueden ser muy útiles para los impatriados y podría interesar extenderlos a sus familias. También es importante abordar a priori ciertos asuntos relacionados con la confianza y explicar cuál será el papel del impatriado, sus responsabilidades y la importancia de desarrollar una visión global dentro de la organización.

Una vez ganada esta confianza interpersonal, la empresa aumenta sus posibilidades de crecer, ya que la combinación de aprendizaje global y la retención de talentos es óptima para obtener resultados efectivos en el futuro.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School