

Las ventajas de la repatriación

La movilidad internacional de los directivos es un reto para las empresas, pero también una oportunidad.

7 de septiembre de 2012

Aunque parezca un contrasentido, uno de los mayores retos de la expatriación de directivos es su repatriación posterior. Una nueva investigación del profesor del IESE [Sebastian Reiche](#) analiza las relaciones de los repatriados con el personal de su anterior unidad, relaciones que el autor denomina "capital social de la unidad de acogida".

En el artículo "[Knowledge Benefits of Social Capital Upon Repatriation: A Longitudinal Study of International Assignees](#)" (Las ventajas del capital social para el conocimiento tras la repatriación: un estudio longitudinal de empleados destinados en el extranjero), Reiche presenta los resultados de un estudio longitudinal realizado entre 85 impatriados de diez multinacionales alemanas.

Las ventajas de la repatriación

Las ventajas de la expatriación, impatriación y repatriación para el conocimiento suelen verse desde dos prismas:

- **Transferencia de conocimiento.** Las empresas pueden beneficiarse de la movilidad internacional de sus directivos por la transferencia de conocimiento de una unidad a otra. Por ejemplo, los repatriados pueden aprovechar su experiencia en el extranjero para proponer mejoras al volver a su país.
- **Aprendizajes de la expatriación.** A su vuelta del extranjero, el repatriado puede beneficiarse personalmente aplicando en su nuevo puesto lo que ha aprendido y vivido allí.

A pesar de estas posibles ventajas, Reiche afirma que cuando llega el momento de volver a

casa, los ejecutivos a menudo desconocen qué función desempeñarán, lo que puede derivar en un "conflicto de funciones" y frecuentes cambios de trabajo.

El cambio de función puede hacer que el aprendizaje adquirido no baste para desempeñar su nuevo trabajo a la vuelta. Esto podría obligarles a mantener el contacto con la unidad de procedencia en el extranjero para adquirir nuevos conocimientos relevantes, especialmente si estaban destinados en la sede central de la empresa.

Por tanto, los repatriados pueden seguir siendo un canal de transmisión de conocimiento después de retornar a su país.

Por este motivo, Reiche identifica dos ventajas relacionadas con la unidad de procedencia de los repatriados:

- **Acceso continuado al conocimiento** de esta unidad en el extranjero, que puede beneficiar al repatriado.
- **Transferencia de conocimiento** de esta unidad a los compañeros de la nueva unidad del repatriado, lo que puede beneficiar a la empresa.

La importancia del capital social

Reiche sostiene que uno de los factores clave que permite a los repatriados intercambiar conocimiento es el capital social que acumulan durante su estancia en el extranjero, el cual, a su vez, les permite acceder a información e influir.

Además de facilitar su adaptación cultural, los vínculos sociales que forjan los repatriados en el extranjero pueden conectar recursos que antes no lo estaban, lo que propicia el intercambio de conocimiento entre la nueva y la anterior unidad de estos empleados.

Un elemento clave para propiciar este intercambio es el apoyo que los repatriados creen recibir por parte de la empresa. La percepción de cómo la organización valora su aportación y se preocupa por su bienestar influye de manera decisiva en su capacidad para readaptarse e intercambiar conocimiento.

Uno de los hallazgos de Reiche es que, tras la repatriación, existe una relación positiva entre el capital social estructural que el empleado forjó en su anterior unidad y su posterior acceso al conocimiento de dicha unidad, así como entre el capital social relacional generado y el acceso y transferencia de ese conocimiento.

Implicaciones para la dirección

Los hallazgos de Reiche tienen numerosas implicaciones prácticas para las multinacionales.

En primer lugar, indican que las ventajas de los vínculos sociales que forjan los repatriados perduran más allá de su estancia en el extranjero, lo que permite un flujo de conocimiento permanente entre las unidades de la empresa.

Por ello es importante que las multinacionales ayuden a los empleados que son destinados a otro país a establecer vínculos sociales con el personal de su nueva unidad; por ejemplo, mediante programas de iniciación y otras técnicas de socialización.

Segundo, las empresas deben crear entornos de trabajo que fomenten el sentimiento de pertenencia a la empresa, no solo entre el personal de la unidad de destino, sino también entre los impatriados y expatriados.

Por último, las multinacionales han de mejorar las relaciones de su personal. En este sentido, los flujos de conocimiento se beneficiarían si las empresas impulsaran la labor de los mentores al destinar a alguien a otro país. Estas personas pueden ser una fuente explícita de nuevo capital social; por ejemplo, incorporando a sus pupilos a una red de contactos.

Pero si los contactos de los expatriados dejan la empresa o cambian de departamento, el capital social de su unidad, así como sus activos, pueden perder valor. Por ello es necesario actualizar el capital social de forma constante. Una opción es establecer una elevada rotación de expatriados.

El apoyo tiene premio

Reiche destaca el papel del apoyo organizacional en el intercambio de información y recursos en las multinacionales y explica cuándo y cómo ejercitarlo para beneficiarse de las ventajas de la repatriación.

Los programas de desarrollo profesional, expatriación y repatriación pueden reducir la dependencia del capital social estructural de origen si promueven el acceso y transferencia de conocimiento de la unidad en el extranjero. A su vez, esto puede generar un flujo de conocimiento permanente entre las distintas unidades.

Este apoyo es especialmente importante en los traslados por cortos periodos de tiempo, en los que se dispone de poco tiempo para forjar vínculos sociales fuertes. Y lo mismo sucede en

contextos culturales muy diferentes. En estos casos, las multinacionales deben estudiar mejor la planificación y ejecución de sus prácticas de apoyo.

www.iese.edu/es/insight