¿Qué directivos deberían hacer las maletas en una multinacional?

Para las multinacionales es esencial que el conocimiento fluya entre la sede central y las filiales. Una encuesta entre más de 800 sedes repartidas en trece países revela que la tendencia relativamente nueva de la impatriación puede ser más útil para lograrlo que la expatriación.

21 de octubre de 2015

Uno de los mayores cambios en las prácticas de contratación globales en los últimos veinte años ha sido el drástico aumento de asignaciones internacionales como medio para trasladar el conocimiento allí donde se necesita.

Lo más habitual es enviar a un directivo de confianza de la sede central a una filial extranjera, lo que se conoce como expatriación. Pero los investigadores han observado un aumento repentino de las impatriaciones, en las que directivos originarios del país de una filial son trasladados a la sede central. Como en las expatriaciones, el objetivo es que estos impatriados agilicen el flujo de conocimiento entre las filiales y la central.

Pero, ¿funciona? Una investigación del profesor del IESE **Sebastian Reiche**, Anne-Wil Harzing y Markus Pudelko publicada en *Human Resource Management* así lo afirma. Y también revela peculiaridades de determinados puestos funcionales.

La encuesta, realizada en más de 800 filiales repartidas entre Asia, Europa y Norteamérica, muestra tanto los beneficios como las limitaciones de las asignaciones internacionales como medio para transferir el conocimiento dentro de las multinacionales.

El papel del directivo en el extranjero

Quienes reciben una asignación internacional llegan a la sede central o a una filial desde otro país con el objetivo de promover el intercambio de conocimiento. ¿Qué significa esto en la práctica? La encuesta retrata dos tipos de flujo de conocimiento.

©IESE Business School

Los empleados pueden transferir su conocimiento directamente, al compartir información sobre la cultura y las prácticas directivas de la central al regresar a su unidad de origen. El conocimiento suele ser complejo y tácito, por lo que requiere el contacto personal directo para transferirse.

El conocimiento también se puede transferir indirectamente, cuando los empleados hacen de puente entre el personal de la unidad de origen y de acogida, desarrollan capital social entre unidades y actúan como facilitadores y conectores.

De dónde vienes y adónde vas

¿Los expatriados son una figura en peligro de extinción? La novedad en la investigación de 2015 es que los impatriados ya casi los igualan en número. De hecho, en esta amplia encuesta, los coautores han hallado que de cada cien empleados de una filial, 1,22 son expatriados y 1,16 son antiguos impatriados, es decir, que han vuelto de una asignación en la central.

Obviamente, cada país encara de forma distinta las políticas de contratación, y así lo refleja el estudio. Las multinacionales japonesas, coreanas y chinas, por ejemplo, son más propensas a nombrar como directivos a personas originarias del país de la central. Por su parte, las multinacionales del norte de Europa tienden a contratar a directivos locales o de un tercer país para gestionar sus filiales, lo cual tiene sus ventajas.

Una tercera parte de las filiales de la muestra están dirigidas por expatriados. También es relativamente probable que los departamentos de I+D y marketing locales estén dirigidos por expatriados (sucede en el 18 y el 16% de los casos, respectivamente). Y eso que, como apuntan los autores, el sentido común aconseja contratar para el departamento de marketing a un profesional local que entienda la idiosincrasia de su propio mercado. Muchas menos relevancia tienen los expatriados en las áreas de producción y recursos humanos de las filiales: están al frente de menos del 10% de los departamentos de producción y del 6% de los de recursos humanos.

Flujos de conocimiento

La investigación muestra que la presencia en las filiales de expatriados y de antiguos impatriados suele facilitar los flujos de conocimiento, pero no siempre.

De este modo, la presencia de un directivo expatriado en una filial ayuda a la transferencia de conocimiento de la sede central a la subsidiaria en todas las funciones estudiadas excepto en la de marketing. Los beneficios son especialmente visibles cuando el expatriado lidera el departamento de producción de una filial. En ese caso, el conocimiento técnico de la central puede ayudar no solo en la producción, sino también en la comprensión de la central por

©IESE Business School

parte del resto de unidades.

Los autores concluyen que los expatriados son más efectivos transfiriendo conocimiento desde la sede central a la filial que a la inversa. Para conseguir flujos de conocimiento hacia la central, es más útil impatriar a profesionales de las filiales y luego devolverlos a su sede de origen. Se trata de una reestructuración que puede ayudar a las multinacionales a mejorar su conocimiento en general.

¿La transferencia de conocimiento es un reto en su empresa? La primera pregunta que debería hacerse es en qué dirección necesita que fluya. Podría marcar la diferencia en cuanto a qué empleados deben hacer las maletas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School