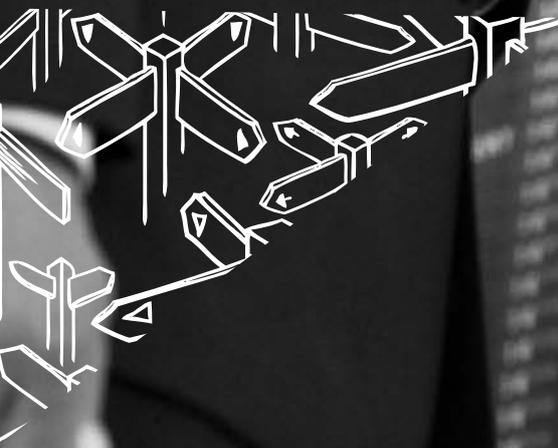




# Políticas de expatriación en multinacionales:

Visión de las personas





# Índice

Presentación .....	2
Introducción .....	4
1. Objeto del estudio .....	6
2. Metodología .....	7
2.1 Estructura conceptual	
2.2 Descripción del cuestionario	
3. Resultado de la muestra.....	8
3.1 Perfil de la empresa	
3.2 Perfil del expatriado	
4. Resultados del estudio: análisis del proceso de expatriación .....	19
4.1 Antes de partir hacia el destino	
Antes de partir hacia el destino: algunas reflexiones	
4.2 En el país de destino	
En el país de destino: algunas reflexiones	
4.3 En la repatriación	
En la repatriación: algunas reflexiones	
4.4 Análisis global de la expatriación: best practices	
Conclusiones .....	59
I) Antes de partir hacia el destino: conclusiones	
II) En el país de destino: conclusiones	
III) En la repatriación: conclusiones	
IV) Análisis global: conclusiones	
V) Planos del expatriado: conclusiones	
Anexos .....	67
A.1 Selección de comentarios de los expatriados	
A.2 Cuestionario remitido a los expatriados	

# Presentación



**Marta Alvarez-Novoa**  
Socia de Ernst & Young Abogados

La expansión global de las empresas, potenciada en muchas ocasiones por la compleja situación económica de nuestro país, ha impulsado aún más la movilidad internacional de los profesionales. El número de expatriados va en aumento, tendencia que en los próximos años continuaremos observando y aunque en ocasiones “la necesidad obliga” (en los tiempos que corren muchos profesionales podrían no tener más opción), también es cierto que el capital humano es el mayor valor con el que cuentan las compañías y, por tanto, deben cuidarlo.

Sin embargo, pese a esta realidad, gran parte de las políticas de gestión de recursos humanos aún no incorporan planes globales de expatriación que definan todos los parámetros básicos de actuación y permitan valorar en toda su magnitud lo que significa la movilidad internacional.

En este marco, se hace fundamental que las empresas revisen sus políticas de expatriación y planteen un plan global: una hoja de ruta que incluya desde el planteamiento inicial hasta la vuelta. Precisamente ésta es una de las principales reclamaciones de los expatriados: por un lado, que se fijen unas expectativas claras y realistas con respecto a la misión y por otro, las referidas al conjunto de su carrera profesional. En definitiva, un plan completo que les permita tener la certeza de que el “esfuerzo” de aceptar una expatriación será correctamente valorado a su vuelta.

Este nuevo estudio, elaborado conjuntamente por Ernst & Young Abogados y el IESE, intenta dar un paso más en el complejo mundo global en el que nos movemos, especialmente desde la visión del expatriado. En él se analizan todas las claves que hacen de las experiencias internacionales un valor añadido real, comparado con la del resto de las grandes multinacionales globales. Porque nuestras empresas también lo son y el mundo camina en esta dirección.



**Sandalio Gómez López-Egea**  
Titular de la Cátedra SEAT de  
Relaciones Laborales IESE Business  
School, Universidad de Navarra

Es para mí un honor volver a presentar un estudio conjunto IESE-Ernst & Young sobre las políticas de expatriación de las empresas. Los procesos de expatriación son una realidad apasionante tanto desde el punto de vista empresarial como desde el humano, que en los últimos años no ha hecho sino incrementarse, en el contexto de un mundo económico cada vez más globalizado.

Este estudio pretende seguir conociendo cada vez mejor la compleja realidad que vive el expatriado y contribuir positivamente a una gestión eficaz de las asignaciones internacionales. Nuevamente nos hemos fijado en el expatriado como figura central del estudio, sobre el que pivota toda la investigación y principal protagonista de las reflexiones y conclusiones que se presentan en el estudio.

A lo largo del trabajo se contemplan todas las fases de la expatriación: inicio, desarrollo y repatriación; y se analiza cada una de ellas bajo el prisma de los distintos planos que afectan al expatriado: familiar, profesional, empresarial y económico. Como podrá comprobar el lector, cada una de estas fases plantea problemas distintos que el empresario deberá conocer bien, para realizar con la mayor profesionalidad posible tanto el diseño como el desarrollo de la política de expatriación de la compañía. Sin duda, conocer las motivaciones del expatriado y comprobar cómo van variando a lo largo del proceso resulta de capital importancia para asegurar el éxito final.

Sin más preámbulos, dejo al lector que se adentre en el documento con la esperanza de que le sirva de ayuda para una mejor comprensión y un desarrollo eficaz del proceso de expatriación en su compañía.



**Ignacio Contreras Álvarez**  
Investigador Cátedra SEAT  
Relaciones Laborales IESE  
Profesor de la Universidad de Navarra

Si navegamos un poco por internet, descubriremos una gran abundancia de páginas web, foros y blogs que pretenden dar soluciones al “problema” de la expatriación. El número de noticias y artículos en la red es muy abundante y en ellos se recogen las mejores prácticas, experiencias y claves para completar con éxito una asignación internacional. Por otra parte, al realizar una revisión de la literatura académica en los principales *journals* de Management, también encontramos cientos de artículos científicos que plantean el proceso de expatriación desde distintos puntos de vista con la intención de integrarlo de modo exitoso en las compañías. No hay duda: la expatriación es un tema candente y seguirá siéndolo.

Por esta razón, profundizar en el conocimiento de las asignaciones internacionales resulta una auténtica necesidad para las multinacionales. Esta investigación es una pequeña aportación para entender mejor la experiencia del expatriado. El estudio está sólidamente avalado por la vivencia de los más de 450 expatriados que han vertido su experiencia en los cuestionarios y que fundamentan las conclusiones de este trabajo. Desde luego, no resulta sencillo conseguir una muestra tan amplia que permita realizar una investigación de estas dimensiones.

La visión del expatriado, pegada al terreno, ha permitido conocer con más precisión los momentos clave y las cuestiones de fondo que le afectan. Pero dejemos que sea el lector quien las descubra en el documento.



# Estudio

## Introducción

El creciente ritmo de expansión global de la economía está cambiando el panorama del día a día de las empresas. Estos cambios en la realidad económica y social, bien conocidos por todos, han conducido a los académicos y empresarios a plantearse la manera de enfocar adecuadamente una realidad nueva que trae consigo muchas oportunidades y amenazas. La transformación de las empresas a una dimensión internacional está planteando muchos retos en el plano operativo y obliga a cambios importantes en la gestión de los recursos humanos.

Uno de los principales desafíos lo constituye la necesaria movilidad geográfica de la plantilla a nivel internacional, lo que se conoce generalmente con el nombre de expatriación. Se trata de un proceso complejo no sólo para la empresa, sino también para el empleado, donde no siempre se alcanzan los objetivos o metas pretendidos por cada uno. A pesar de los abundantes resultados negativos, la extensión de esta práctica se ha generalizado e incluso ha ido en aumento durante los últimos años. ¿Por qué se sigue realizando?

Son diversos los motivos por los que una empresa se ve en la necesidad de expatriar a algún trabajador a un país distinto de su país de origen en vez de realizar una contratación de un trabajador. Generalmente, en esos casos, la empresa necesita realizar unas funciones que difícilmente podría encontrar en un trabajador local. Estas funciones se podrían agrupar en tres ámbitos diferentes: Funciones de Control, Funciones de Coordinación y Funciones de Transmisión de Conocimiento. Por consiguiente, es fácil prever que seguirán desarrollándose políticas de expatriación -o similares- en empresas que deseen internacionalizarse.

A pesar de tratarse de un ámbito de investigación relativamente novedoso en el campo de los recursos humanos, existe una amplia literatura sobre las asignaciones internacionales en empresas de todo el mundo. Precisamente por tratarse de un proceso complejo, la investigación se ha desarrollado desde dos puntos de vista: por un lado, desde un punto de vista holístico, analizando el proceso desde un punto de vista global y contemplando cada una de las fases y ámbitos en su conjunto; y por otro lado, desde un punto de vista específico, analizando cada una de las fases y los distintos ámbitos del proceso de expatriación. En el siguiente cuadro se recogen las distintas fases del proceso con los aspectos clave que hay que contemplar en cada una de ellas.

Cuadro 1: Fases del proceso de expatriación y aspectos clave

Fases del proceso		
Previa/Inicio	Repatriación	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Selección</li> <li>▸ Comunicación</li> <li>▸ Planificación, ayuda y asesoramiento</li> <li>▸ Retribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Duración</li> <li>▸ Readaptación</li> <li>▸ Reajuste profesional</li> <li>▸ Cambio de empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Adaptación</li> <li>▸ Expectativas</li> <li>▸ Reconocimiento y promoción</li> <li>▸ Desarrollo profesional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



En cada una de las fases mostradas en el Cuadro 1, el expatriado se ve afectado, con mayor o menor intensidad, en un aspecto concreto de su vida. Es decir, en cada una de las fases hay algunas variables que son clave para el éxito del proceso: no es lo mismo estar en la fase de adaptación personal al país de destino, que estar en la fase de aceptación del proceso por parte de su familia; tampoco es lo mismo estar en el momento de negociar el paquete económico, que estar en el momento de la repatriación, donde el expatriado se preocupa del reconocimiento por parte de la empresa de los méritos realizados en su asignación internacional.

Para tener una mayor claridad conceptual, cada uno de los aspectos anteriores los hemos encuadrado dentro de lo que hemos denominado ámbitos o planos del expatriado. Estos planos son los siguientes: ámbito profesional, ámbito económico, ámbito familiar y ámbito empresarial (ver Cuadro 2). No en vano, al revisar la literatura académica sobre los procesos de expatriación, nos encontramos con que en los últimos 15 años se han publicado más de 140 artículos que abordan distintos aspectos del expatriado en cada uno de estos planos. Se trata pues de los principales planos conceptuales que afectan al expatriado en un proceso de asignación internacional.

Cuadro 2: Planos del expatriado afectados en cada fase del proceso

Planos del proceso	
Económico	Profesional
Empresarial	Personal y familiar

Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Nuestro objetivo consiste en analizar **en cada una de las fases del Cuadro 1, cada uno de los planos del Cuadro 2**. Se trata, por tanto, de un estudio holístico en el que no nos vamos a centrar en ningún plano ni en ninguna fase, sino que intentaremos abordar el proceso en su conjunto. Para ello, enfocaremos todo el análisis y desarrollo del estudio desde la figura del expatriado.

La buena acogida que tuvo nuestro anterior estudio sobre los procesos de expatriación en multinacionales (*El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*. Madrid, Ernst & Young - IESE, 2008) nos ha animado a realizar ahora una actualización para el año 2011. Nuestra intención es comprender mejor el proceso y arrojar más luz sobre este dificultoso proceso para que empresarios y académicos puedan afrontar mejor esta cuestión en futuras asignaciones internacionales o investigaciones.



## 1. Objeto del estudio

El objetivo del estudio es actualizar el realizado en 2008. Por lo tanto, se mostrarán los resultados obtenidos en 2011 sobre todas las cuestiones planteadas ya en el año 2008. Todas las cuestiones están enmarcadas dentro del esquema conceptual presentado en la introducción, es decir, apuntan directamente a alguna fase del proceso en el contexto de alguno de los planos.

Sin embargo, no hemos querido quedarnos en una mera actualización. Durante el tiempo transcurrido entre un estudio y otro, tanto desde el IESE como desde Ernst & Young, hemos ahondado en el conocimiento de este proceso y hemos querido incluir en el cuestionario algunas preguntas adicionales que ayudarán a dotar de una mayor profundidad al estudio. En el epígrafe que trata sobre la metodología y el cuestionario, se explicarán con más detalle las novedades incluidas. Así pues, se podría decir que el presente estudio es una actualización enriquecida del realizado en 2008.



## 2. Metodología

### 2.1 Estructura conceptual

Como hemos señalado en el epígrafe anterior, para realizar el estudio se han tenido en cuenta los cuatro planos básicos del proceso: el plano personal y familiar, el plano profesional, el plano empresarial y el plano económico.

**En el plano personal y familiar** se han estudiado, entre otras, las siguientes variables: la situación laboral y profesional del cónyuge, el número de hijos, la adaptación de la familia en general al país destino, si ha habido ayudas por parte de la empresa para que la adaptación sea un éxito, la situación laboral del cónyuge, etc.

**En el plano profesional** se ha estudiado cómo la expatriación ha supuesto un avance en la carrera profesional del expatriado. Es decir, si después del proceso de expatriación el estatus profesional del individuo ha mejorado; por tanto, en este ámbito se analiza el desarrollo profesional **sin tener en cuenta los límites de la organización**.

**En el ámbito empresarial** se ha valorado cómo la empresa ha realizado cada una de las fases del proceso y, sobre todo, cómo se ha planificado la repatriación, en términos de futuro desarrollo profesional del empleado **dentro de la misma empresa**.

**En el ámbito económico** se han analizado las variables relacionadas con la retribución. Este ámbito no se refiere sólo al salario del expatriado, sino también a otras remuneraciones no monetarias, pactos retributivos especiales y atenciones a la familia del expatriado (ayuda por estudios, viajes al país de origen, vivienda, fiscalidad...)

### 2.2 Descripción del cuestionario

Para realizar el trabajo de campo, se ha diseñado un cuestionario de acuerdo con el esquema conceptual anteriormente descrito. Se trata de un cuestionario dirigido a los profesionales expatriados y repatriados.

El cuestionario se compone de dos partes: una dirigida a los expatriados y otra centrada en el proceso de repatriación. Por tanto, todos los encuestados han respondido a la primera parte y sólo los que ya están de vuelta en el país de origen han respondido a la segunda.

Como se adelantaba en la introducción, el cuestionario ha sido enriquecido con respecto al utilizado en 2008. En el estudio de 2008, el cuestionario constaba de 32 preguntas; en el nuevo hemos incluido 6 preguntas más, llegando hasta las 38 preguntas.

La primera parte contiene 32 preguntas -tanto abiertas como cerradas- que se agrupan en 5 bloques diferenciados: "Perfil del expatriado", "Perfil de la empresa", "Antes de partir hacia el destino", "En el país de destino" y "El proceso de expatriación en su conjunto". La segunda parte consta de 6 preguntas y su finalidad, como hemos dicho, es analizar el proceso de repatriación de la empresa.

La muestra inicial estaba constituida por 464 cuestionarios. Al analizar las respuestas, se obtuvo que el 2,8% de los cuestionarios no contenían respuestas válidas para el análisis, quedando una muestra total de 451 cuestionarios, de los cuales 84 también contestaron el segundo apartado de repatriación, siendo válidas sólo 78 contestaciones.



## 3. Resultado de la muestra

### 3.1 Perfil de la empresa

En el Cuadro 3 se recoge un resumen de los sectores de actividad en los que operan las empresas que han realizado las expatriaciones.

Cuadro 3: Sectores de actividad de las empresas

Sector	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1,09%
Industrias extractivas	3,93%
Industria manufacturera	5,24%
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	3,28%
Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	0,66%
Construcción	10,26%
Comercio	1,09%
Transporte y almacenamiento	1,97%
Hostelería	0,44%
Información y comunicaciones	5,90%
Actividades financieras y de seguros	16,38%
Actividades inmobiliarias	0,87%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	14,63%
Actividades administrativas y servicios auxiliares	1,31%
Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria	0,87%
Educación	0,00%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	3,49%
Actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento	0,66%
Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	0,00%
Otros servicios	27,95%

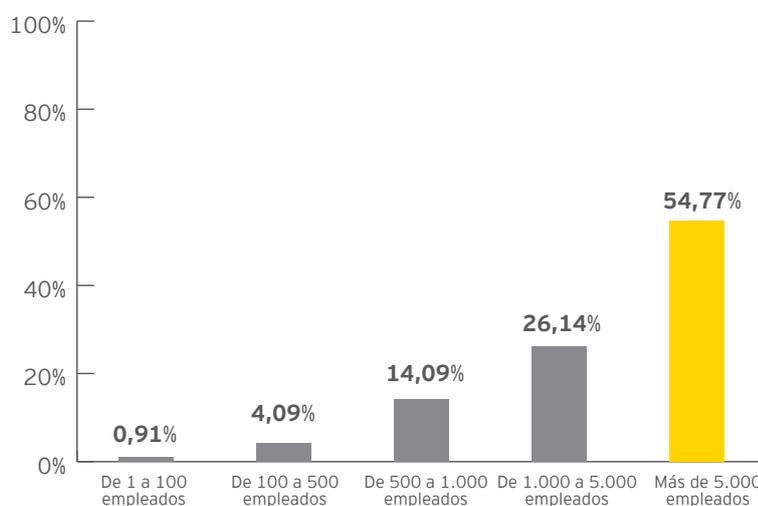
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Como es lógico, los sectores que más importancia han tenido en el crecimiento de las economías nacionales son los que más han colaborado también a la globalización de la economía y, por tanto, son los que más expatriaciones han realizado en los últimos años. En el Cuadro 3 aparecen los que en nuestro estudio son los más relevantes: el sector financiero, el sector de la construcción y el sector de los servicios.

Para completar el perfil de la empresa, es conveniente que tengamos una noción del tamaño de la empresa. Como es lógico, las políticas de expatriación estarán más desarrolladas en empresas de gran tamaño que en aquellas cuya dimensión sea más reducida. Existen muchas maneras de medir el tamaño de una compañía; en este caso, el parámetro que hemos utilizado ha sido el del número de empleados. En el Cuadro 4 se recogen distintos rangos de empleados de las compañías.



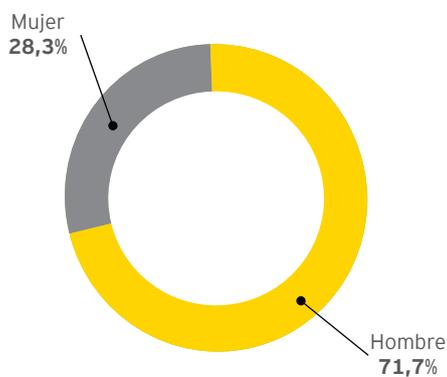
Cuadro 4: Número de empleados



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Los números son elocuentes: en más del 80% de los casos se trata de compañías que tienen más de 1.000 empleados y en el 55% de compañías con más de 5.000 empleados. Apenas llega al 5% las compañías que han participado en el estudio y tienen menos de 500 empleados. Por tanto, se puede decir que estamos hablando en general de compañías con un volumen de personas suficientemente relevante como para tener políticas de expatriación estandarizadas.

Cuadro 5: Sexo del expatriado



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

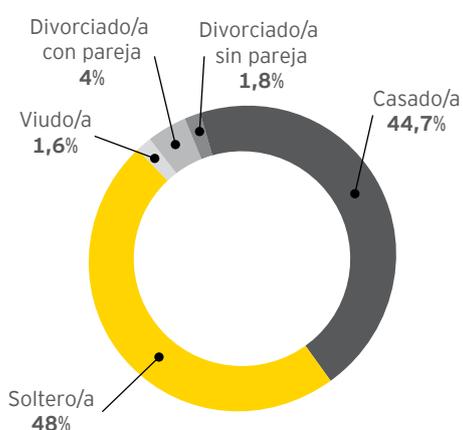
### 3.2 Perfil del expatriado

A lo largo de este epígrafe se expondrá el perfil medio del expatriado que ha participado en el estudio. En primer lugar atenderemos al sexo del expatriado. En el Cuadro 5 se muestran los resultados obtenidos.

Un 71,7% de los expatriados son hombres, frente al 28,3% que son mujeres. Esta cifra supone un aumento de casi un 2% en el número de mujeres con respecto al estudio realizado en 2008, lo cual confirma la tesis sostenida en dicho estudio acerca de que el protagonismo de las mujeres en los procesos de internacionalización es cada vez mayor. De todas maneras, no cabe duda de que la diferencia con respecto a los hombres sigue siendo significativa.



**Cuadro 6: Estado civil del expatriado**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Con respecto a su estado civil, existe una gran igualdad en la muestra entre los expatriados que tienen compromisos estables en el momento de la expatriación y aquellos que están solteros o sin compromisos. En concreto, el 44,7% de los expatriados estaban casados y el 48% estaban solteros. El 8,3% se encuentran en distintas situaciones, tal y como muestra el Cuadro 6.

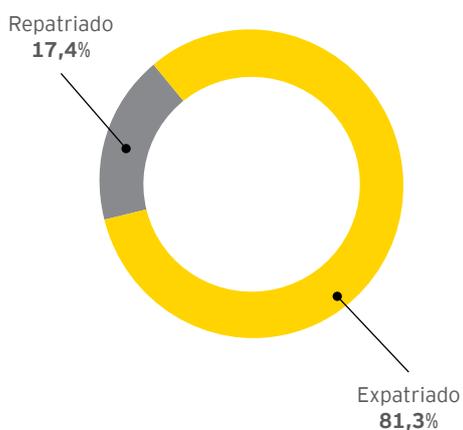
Existe una característica que determina de modo clave el perfil del expatriado: si se trata de un expatriado o de un repatriado. Es decir, si se trata de una persona que en el momento de contestar el cuestionario se encuentra todavía expatriado o si ya ha terminado el proceso y, por tanto, ya está de vuelta en su país de origen.

Como se observa en el Cuadro 7, el 81,3% de los profesionales no ha finalizado su período de asignación internacional; mientras que el 17,4% restante se encuentra ya en su país de origen. Esta distinción es de capital importancia para poder comprender las diferencias entre la experiencia de unos y otros cuando son preguntados por algunas etapas o ámbitos del proceso de expatriación.

Como curiosidad, habría que decir que se trata de una “muestra experta” en expatriaciones. Un 58% de los que contestan ya habían realizado algún proceso de expatriación anterior.

Esta realidad no es sorprendente porque, desde hace algunos años, las empresas tienen lo que se llama un “cuerpo diplomático” que estaría compuesto por profesionales con un perfil internacional muy marcado. Estos profesionales asumen una carrera profesional internacional, viajando de un país a otro, según las necesidades de la compañía.

**Cuadro 7: Expatriado o repatriado**

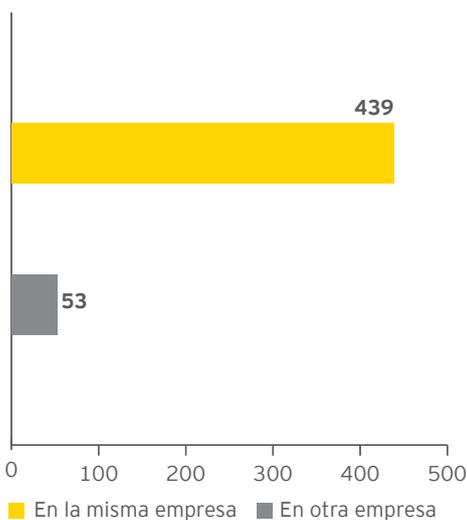


Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

En estado puro, esta figura no supone una expatriación, sino más bien una alternativa a la expatriación. En estos casos se suspende o extingue la relación laboral en el país de origen y se realiza un nuevo contrato en el país de destino, o bien se realiza un doble contrato, a través del cual se mantiene la relación laboral en el país de origen y se realiza un nuevo contrato en el país de destino (esta alternativa tiene más complicaciones jurídicas y fiscales). Estas personas viajarían de un país a otro “perdiendo” el país de origen. En cualquier caso, ninguna de estas dos alternativas se han dado en nuestro estudio, porque todas las personas que han contestado tienen condición de expatriados.



**Cuadro 8: Número de expatriaciones**



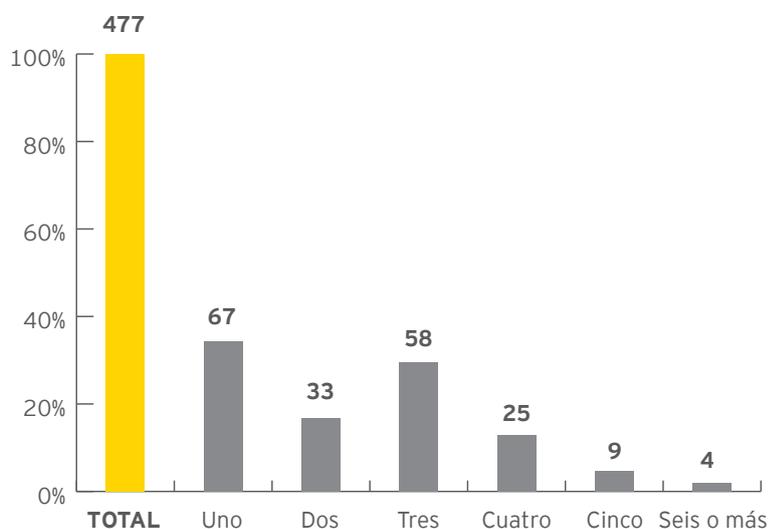
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

De todas maneras, como se muestra en el Cuadro 8, se trata de personas que acumulan un total de 492 procesos de expatriación, 439 en la misma empresa y 53 en otra empresa.

En el Cuadro 6 se mostraba el estado civil del expatriado, pero también resulta interesante conocer cuántas personas acompañaban al expatriado. En total, 254 personas realizaron el proceso de expatriación sin compañía alguna, lo cual quiere decir que algunas de las personas casadas realizaron el proceso de expatriación sin llevarse consigo a su familia. Analizando los datos obtenemos que un total de 26 personas estaban divorciadas/os y 7 estaban viudas/os, lo cual significa que hubo 5 personas casadas que fueron expatriados sin su familia (al ser un número tan bajo no realizaremos ningún análisis de esta situación tan peculiar). Sin embargo, no hay que olvidar que eso también significa que hubo 196 personas que se fueron acompañadas.

Para un mayor detalle hemos querido conocer cuántas personas acompañaban a estas 196 personas. Los resultados se muestran en el Cuadro 9, donde se puede ver que en total se han desplazado un total de 477 acompañantes, personas a las que ha afectado de una manera u otra el proceso de expatriación. También en el Cuadro 9 se puede ver en más detalle el número de acompañantes en cada caso.

**Cuadro 9: Número de acompañantes**

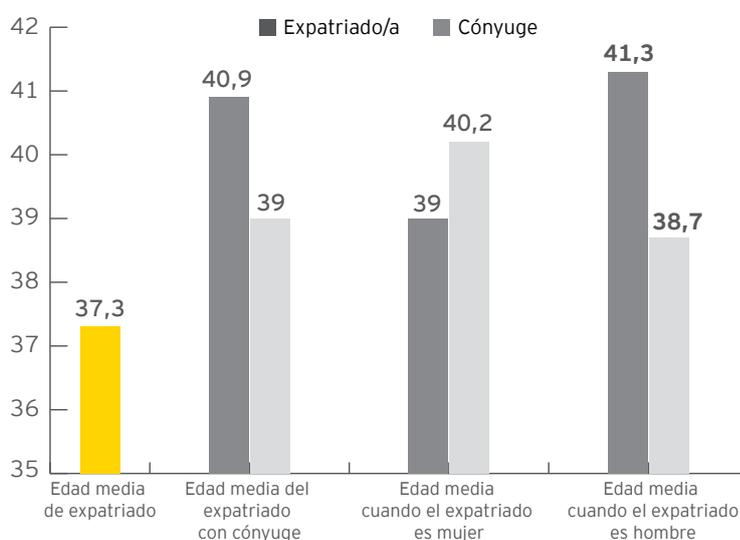


Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Para continuar definiendo el perfil del expatriado nos centraremos ahora en analizar su edad y la de su cónyuge (en el caso de que lo tenga). Como se ve en el **Cuadro 10**, la edad media del expatriado es de 37,3 años. Este dato es perfectamente coherente con la tesis de que un expatriado es seleccionado después de acumular unos conocimientos que pueda transmitir en el país de destino.

**Cuadro 10: Edad del expatriado en función del sexo y del estado civil**



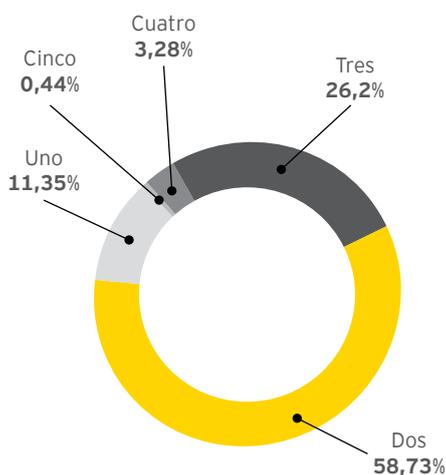
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Por otro lado, analizando la segunda parte del **Cuadro 10**, se puede observar que la edad media de los expatriados casados es mayor que la de la muestra; por tanto, la mayoría de los expatriados jóvenes son personas que no tienen compromisos. Por otro lado, cuando el expatriado está casado su edad se sitúa en torno a los 40 años, pero es ligeramente mayor si el expatriado es hombre que si es mujer.

Como cabía esperar, el inglés es el idioma más hablado por los expatriados con un 90%, resulta lógico ya que el inglés es el idioma de los negocios internacionales y el que más se enseña como segunda lengua. Le sigue el francés con un 25,2% y a continuación una larga lista de idiomas entre los que destaca el alemán y le siguen el holandés, catalán, portugués, italiano, japonés... Lo mismo sucede con el cónyuge: el 82,2% habla inglés y un 26% el francés. Un 17,2% habla una larga lista de idiomas similar a la mencionada anteriormente.



**Cuadro 11: Número de idiomas que domina el expatriado**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Para tener una visión global, el Cuadro 11 recoge el número de idiomas hablado por el expatriado.

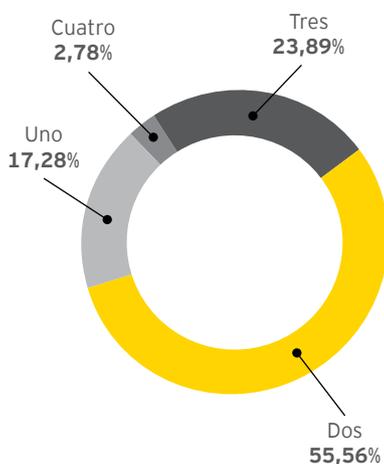
La inmensa mayoría del 11,35% de los expatriados que domina sólo un idioma han sido destinados a países en los que se habla su lengua materna, generalmente países de Sudamérica.

También se ha querido recoger el número de idiomas hablados por el cónyuge del expatriado. Este dato, en algunas circunstancias, puede ser determinante para la adaptación familiar al proceso de expatriación. El Cuadro 12 recoge los resultados.

En este caso, aunque los porcentajes son un poco inferiores, existe un gran paralelismo entre los idiomas que habla el expatriado y los idiomas que domina su cónyuge (Cuadros 11 y 12), por tanto, podemos concluir que el idioma no será una fuente de conflicto.

En lo que respecta a la formación del expatriado, hemos querido analizar tanto su formación como la del cónyuge en aquel 44,7% de expatriados de la muestra que estaban casados (ver Cuadro 6). Los resultados de la formación del cónyuge arrojan algo de luz sobre una de las claves del proceso.

**Cuadro 12: Número de idiomas que domina el cónyuge del expatriado**

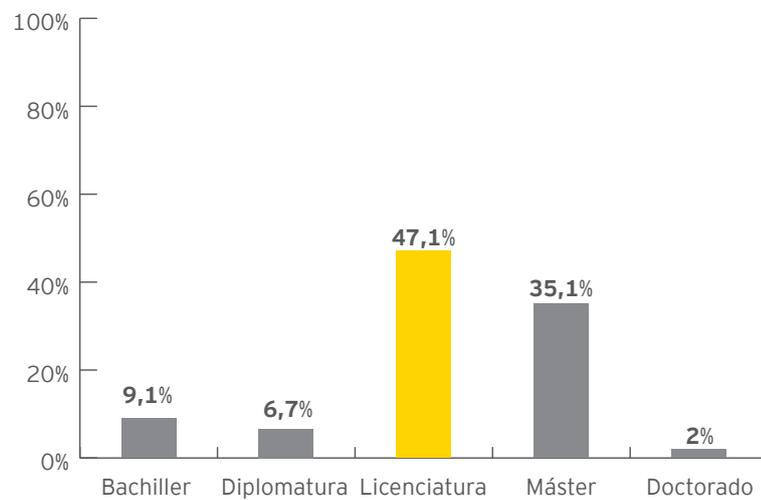


Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



En el Cuadro 13 se recoge la formación académica del expatriado. Ni siquiera llega al 16% el porcentaje de expatriados que no tienen estudios al menos de licenciatura. Por otro lado, supera el 37% aquellos que tienen estudios de postgrado (un 35,1% estudios de máster y un 2% estudios de doctorado). El grueso de los expatriados, un 47,1%, tiene estudios de licenciatura. Estos datos ponen de manifiesto el interés de las empresas por enviar al extranjero personal con una formación sólida.

Cuadro 13: Formación académica del expatriado

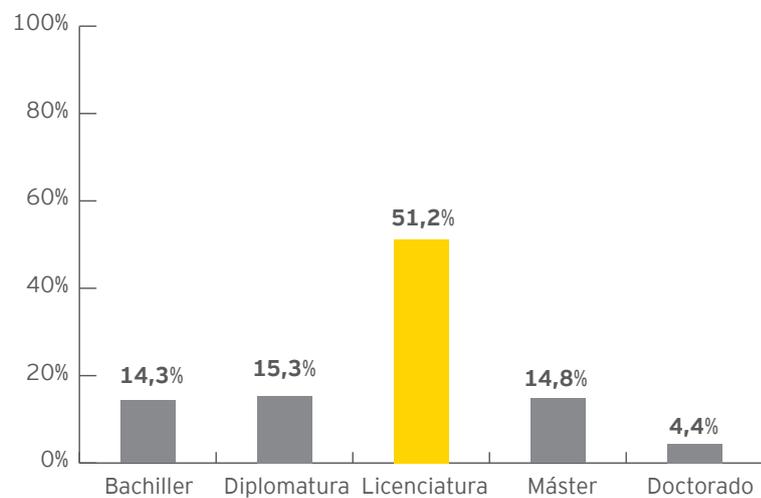


Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Pero quizá la información más interesante surge cuando nos fijamos en la formación académica del cónyuge. Como muestra el Cuadro 14, el 51,2% de los cónyuges de los expatriados tiene una carrera universitaria y un 14,8% tiene, además, un máster de postgrado; mientras que un 15,3% manifiesta tener titulación media.

Cuadro 14: Formación académica del cónyuge



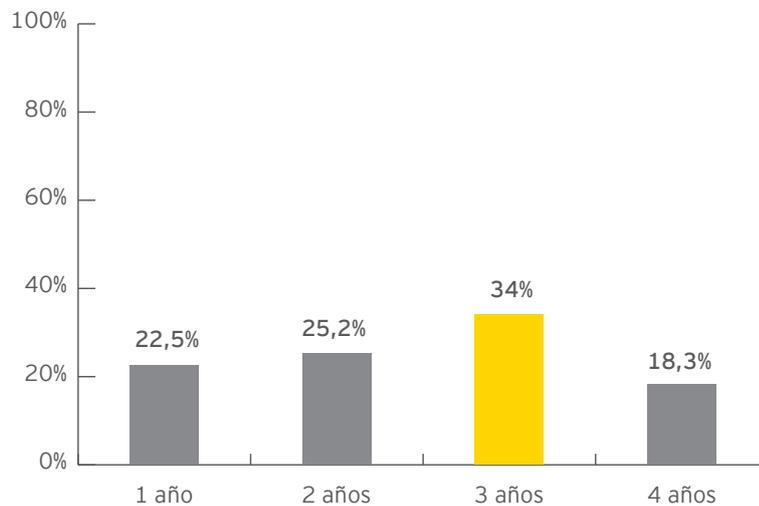
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Es llamativo que un número tan elevado de cónyuges tenga una formación tan completa. Esta circunstancia permite suponer que antes de la experiencia internacional, el cónyuge tenía un trabajo estable en una firma. En cualquier caso, tendrá más facilidades de encontrar trabajo allá donde vaya. Esta facilidad resulta clave para satisfacer las demandas del plano personal y familiar del expatriado. Sin entrar a la cuestión de si el cónyuge del expatriado es hombre o mujer, podemos decir que este dato está en consonancia con la tendencia generalizada de los últimos 20 años de que tanto el hombre como la mujer estén perfectamente preparados y en igualdad de condiciones para incorporarse al mercado laboral.



En cuanto a la duración prevista media de la expatriación, se sitúa entre los 2 y 3 años, en concreto, en los 2,6 años. Como se ve en el Cuadro 15, la dispersión de los datos es muy reducida: todas las expatriaciones tienen una duración prevista de entre 1 y 4 años. Quizá un proyecto cuya duración prevista sea de más de 4 años no requiere una expatriación, sino un traslado o *transfer*. De hecho, el porcentaje de expatriados cuya duración prevista es de 4 años es tan sólo del 18,3%. Por eso, se puede decir que la expatriación, por naturaleza, requiere una duración limitada y reducida de en torno a 2 ó 3 años.

Cuadro 15: Duración de la expatriación



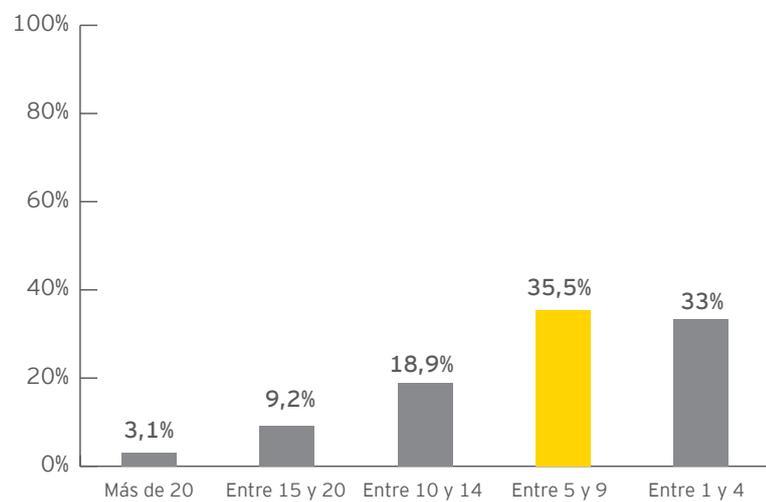
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Así como con la duración de la expatriación el rango está muy claro, no sucede lo mismo con el número de años que lleva trabajando en la empresa el candidato a ser expatriado. En concreto, en nuestra muestra hay expatriados que llevan 30 años y otros que llevan 1 año o menos.



En el Cuadro 16 se muestran los datos agrupados. Analizándolos, se puede ver que hay un 31,2% de expatriados que llevan más de 10 años trabajando en la empresa y, por consiguiente, el 68,8% de los expatriados lleva menos de 10 años; de éstos, el 33% lleva entre 1 y 4 años. Estas diferencias se deben a que la empresa elige al candidato más idóneo para realizar una función concreta y específica. La preparación del candidato para realizar esa función se puede deber a una preparación técnica o a la acumulación de experiencia; en un caso se puede adquirir sin llevar muchos años en la compañía y en otro es necesario acumular años en la empresa; por este motivo existe tanta variación.

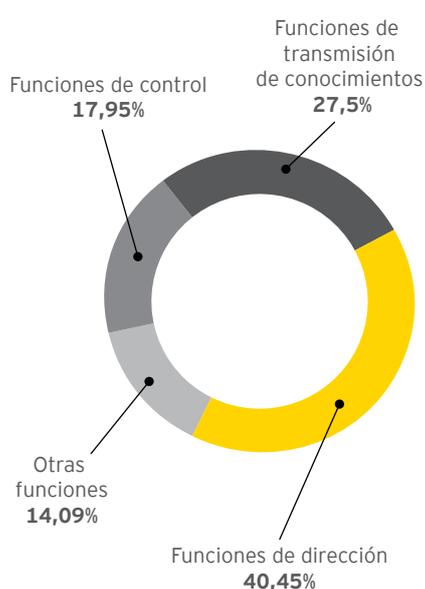
Cuadro 16: Años trabajando en la empresa



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



**Cuadro 17: Funciones realizadas**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Para aclarar la anterior cuestión y concluir con el análisis de perfil del expatriado, en el Cuadro 17 se recogen las funciones que está realizando el expatriado en el país de destino.

Como se comprueba, más del 85% de los casos están realizando funciones de dirección, control o transmisión de conocimientos; mientras que el 14% restante está realizando otras funciones. Para realizar estas funciones, en algunos casos se necesita conocimiento técnico y en otros se necesita conocimiento prudencial que se adquiere con la experiencia. En cualquier caso, el tipo de funciones que realizan los expatriados sí están muy definidas.

Hasta aquí hemos realizado un análisis estadístico de la muestra en el que ha quedado definido a grandes rasgos el perfil del expatriado y de la empresa que realiza la asignación internacional.

Por tanto, si quisiéramos realizar una fotografía del perfil medio del expatriado de nuestra muestra, contendría las siguientes características:

#### Perfil medio de los expatriados

- ▶ Hombre (el 71,7%) y soltero (el 48%)
- ▶ En mitad del proceso de expatriación (el 81,3%)
- ▶ Con experiencia en expatriaciones (el 58%)
- ▶ Edad media de 37,3 años
- ▶ Dominan el inglés (el 90%)
- ▶ Con estudios de licenciatura o superior (el 84%)
- ▶ Duración media de la expatriación: 2,6 años
- ▶ Entre 5 y 9 años trabajando en la empresa
- ▶ Expatriado para desarrollar funciones de dirección



## 4. Resultados del estudio: análisis del proceso de expatriación

En este cuarto apartado se realizará el estudio del proceso de asignación internacional en cada una de las etapas ya conocidas: (1) antes de partir hacia el destino, (2) en el país de destino y (3) en la repatriación. Para el desarrollo del análisis se contemplará el proceso desde cada uno de los planos conceptuales presentados en la introducción: plano familiar, plano profesional, plano económico y plano empresarial.

### 4.1 Antes de partir hacia el destino

Como se vio en la introducción, la empresa se plantea expatriar a una persona cuando necesita realizar unas funciones imposibles de llevar a cabo por un trabajador local; estas tareas se concretan en funciones de control, coordinación y transmisión de conocimiento; si bien es cierto que, a veces, el empresario tiene una intención subyacente: desarrollar la carrera profesional de los ejecutivos.

El comienzo del proceso de expatriación tiene una importancia capital en el desarrollo y éxito del mismo. Antes de partir al país de destino, la empresa puede llevar a cabo una serie de medidas que ayuden al expatriado y a su familia a concluir satisfactoriamente la asignación internacional. A lo largo de este epígrafe se estudiará la eficacia de las medidas tomadas por la empresa al inicio del proceso. Obviamente, por la metodología del estudio, se expondrá siempre la visión del expatriado. Las cuestiones que se analizarán pretenden valorar los aspectos más importantes previos a la expatriación y dar respuesta a cuestiones sobre la claridad por parte de la empresa para explicar todos los pasos del proceso de internacionalización, qué parámetros valora más la empresa a la hora de seleccionar un candidato y, por último, qué motivos llevaron al candidato a aceptar.

Para valorar estos aspectos, se emplearon preguntas abiertas tipo *likert*, siendo:

**1=** No influyó nada / No se tuvo en cuenta / Totalmente en desacuerdo

**5=** Influyó totalmente / Se tuvo totalmente en cuenta / Totalmente de acuerdo



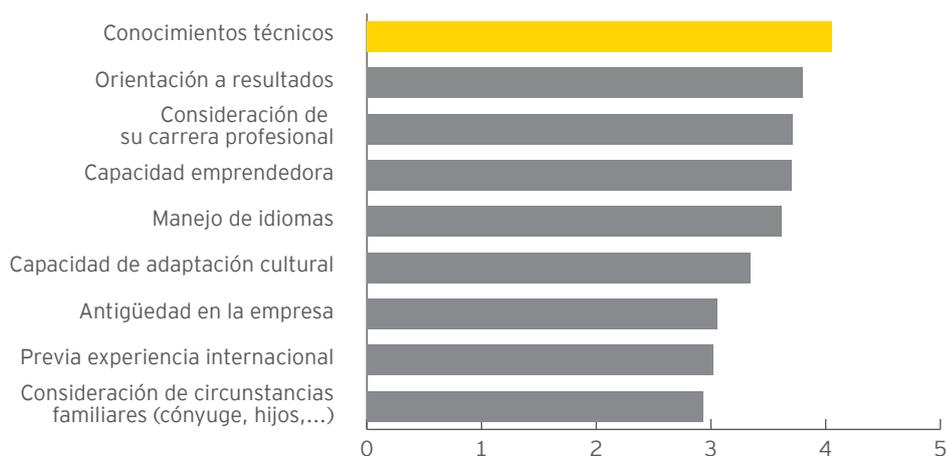
Lo primero que debe hacer la empresa para expatriar a algún empleado es realizar el proceso de selección. Para ello, previamente deberá tener unos criterios de selección establecidos. Los expatriados son preguntados por estos criterios de selección. El tenor de la pregunta es exactamente: **“valore en qué medida la empresa tuvo en cuenta los siguientes aspectos en su proceso de selección”**. Es decir, el expatriado es preguntado por las cualidades personales que llevaron a la empresa a elegirle a él y no a otro. Los resultados aparecen en el **Cuadro 18**. En él se observan de modo ordenado las principales cualidades personales que, a juicio del expatriado, movieron a las empresas.

Los expatriados consideran que los aspectos más valorados por la empresa son: sus conocimientos técnicos (4,05); la orientación a resultados (3,8); la consideración de su carrera profesional y la capacidad emprendedora (3,7); el manejo de idiomas (3,6). Otros aspectos menos valorados son: la capacidad de adaptación cultural (3,3); la antigüedad en la empresa (3,05); la previa experiencia internacional (3,02) y la consideración de las circunstancias familiares (2,9).

Tres datos relevantes se pueden desprender de esta primera pregunta:

- 1** La consideración de las circunstancias familiares es el aspecto menos valorado por las empresas.
- 2** El principal motivo es el conocimiento técnico.
- 3** La previa experiencia internacional y la antigüedad en la empresa se sitúan en un tibia 3, lo cual se podría traducir por “no se tuvo en cuenta ni mucho ni poco”.

**Cuadro 18: Aspectos tenidos en cuenta por la empresa en el proceso de selección**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



La conclusión es clara: los expatriados piensan que las empresas no dan toda la importancia que se merece a sus circunstancias familiares. Este dato es consistente con el estudio realizado en 2008. No ha habido mucha modificación: en el estudio realizado hace 3 años, esta cifra también era la más baja situándose por debajo del 3. Por otra parte, como es lógico, el conocimiento técnico y la orientación a resultados son los dos criterios que más pesan en las decisiones de las empresas.

Las respuestas anteriores no dejan de ser la visión del expatriado sobre los motivos que movieron a las empresas a elegirles a ellos. Es también relevante conocer los motivos que llevaron a los expatriados a aceptar la expatriación porque, al fin y al cabo, son ellos los que deben aceptar o no la asignación internacional.

En el Cuadro 19 se recogen los principales criterios o motivos que, según la literatura académica, influyen en los expatriados a la hora de aceptar una propuesta. Como se puede observar, de nuevo surge el contraste (y el conflicto) entre el ámbito familiar y el resto de ámbitos (profesional, económico y empresarial): mientras que éstos últimos son muy importantes, el ámbito familiar no lo es tanto.

Cuadro 19: Importancia de aspectos en la decisión de aceptar



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

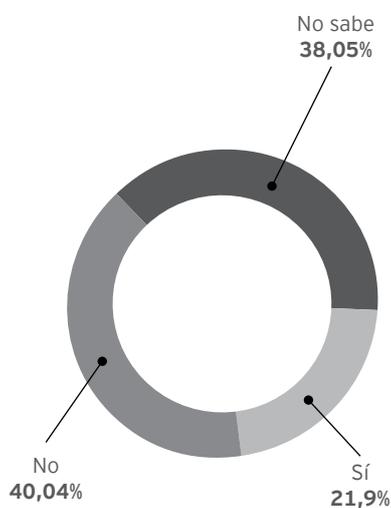


Los motivos profesionales, económicos y empresariales tienen una puntuación superior al 4. En concreto, el más valorado es la atractiva experiencia internacional (4,2), seguido por los siguientes motivos que se sitúan en torno al 4: beneficios económicos (4,07); aprendizaje profesional (4,06); ilusión por el proyecto profesional (4,06); mayor estatus profesional (4,03) y promoción interna en la empresa (4,02). Por otro lado, los motivos familiares (2,5) tienen mucho menos peso en la decisión de aceptar. Parecen más bien un lastre, un coste o un riesgo que hay que asumir para poder llevar a término el proceso, satisfaciendo el resto de motivos.

Además de los motivos analizados en el **Cuadro 19**, existe otro motivo importante que merecía una pregunta aparte. No se trata exactamente de un “motivo para aceptar”, sino más bien de un motivo para “no rechazar”. La pregunta en cuestión se formuló a todos los expatriados de la siguiente manera: **“Si no hubiera aceptado la oferta de expatriación, ¿piensa usted que esta decisión hubiera tenido consecuencias negativas para el desarrollo de su carrera profesional dentro de la empresa?”**. O en otras palabras: ¿se sintió usted obligado a aceptar el proceso? Esta obligación o coacción por parte de la empresa puede ejercerse de muchas maneras, la más frecuente es ofrecer alternativas que no sean en absoluto atractivas para el expatriado. En el **Cuadro 20** se recogen las respuestas obtenidas.



Cuadro 20: Consecuencias negativas si hubiera rechazado la expatriación (Sí/No)



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Para un análisis adecuado del Cuadro 20, debemos tener en cuenta que el 81,3% de los que contestaron el cuestionario están en mitad del proceso de expatriación. Aunque se asegure la confidencialidad de los datos y el carácter anónimo de éstos, es fácil que, en algunas preguntas demasiado directas o comprometidas, la respuesta no sea del todo clara y explícita. Pensamos que es lo que sucede en este caso.

El hecho de que haya sólo un 40% que responda con rotundidad que la empresa no habría tomado medias si hubieran rechazado la expatriación, es a nuestro juicio un porcentaje llamativamente bajo. El 21,9% no duda en afirmar que sí habría tenido consecuencias negativas un rechazo de la expatriación, mientras que el 38,05% restante se sitúa en un cómodo “No sabe”, que evita posibles conflictos. No es muy aventurado apuntar que detrás de esa contestación se esconden muchas dudas de que efectivamente la expatriación habría tenido consecuencias negativas.

Todo lo anterior nos lleva a afirmar que la expatriación es un proceso que responde a una **necesidad de la empresa**, necesidad que, en muchos casos, no tiene alternativas para cubrirla de otro modo. Es más, a veces no tiene ni siquiera otro candidato que pueda sustituir al elegido y la única manera para este último de permanecer en la empresa es aceptar la asignación internacional.



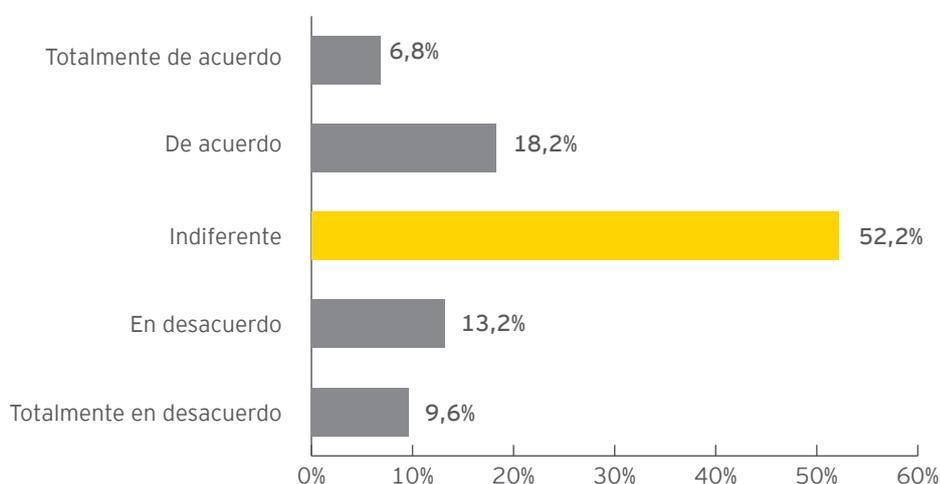
En los siguientes tres Cuadros (21, 22 y 23) los expatriados son preguntados por las causas de esas consecuencias negativas. Es decir, por qué piensan que la no aceptación habría tenido consecuencias negativas. En este conjunto de tres preguntas, el expatriado vuelve a “camuflarse” y la inmensa mayoría de las respuestas se sitúan en el indiferentismo. En el Cuadro 21 se pregunta si la causa de estas consecuencias negativas es la cultura de la empresa: un 25% de los expatriados piensa que, efectivamente, en su empresa la cultura empresarial lleva consigo que el empleado que es elegido para una asignación internacional deba aceptar el destino.

En el Cuadro 22 los expatriados son preguntados si han visto en su misma empresa situaciones de compañeros que hayan rechazado un proceso de expatriación y su rechazo haya tenido consecuencias negativas en su futuro desarrollo profesional dentro de la empresa.

En el Cuadro 22 se puede ver que esta vez el porcentaje de empleados que manifiestan haber visto consecuencias negativas en compañeros suyos que rechazaron la expatriación, sube hasta casi el 29%. Esta cifra es un 30% superior al 21,9% de expatriados que contestaron que la asignación internacional tendría consecuencias negativas (ver Cuadro 20). Por este motivo, podemos concluir que las respuestas allí contestadas estaban un poco sesgadas por el miedo o la prudencia.

Por último, se pregunta a los expatriados si han experimentado situaciones similares en otras empresas que les pueda llevar a pensar que su empresa actual se comportaría de igual manera. En este caso, como se puede observar en el Cuadro 23, tan sólo el 15,5% ha vivido situaciones similares. Esta vez el porcentaje sí es muy bajo y no se puede concluir nada de este dato.

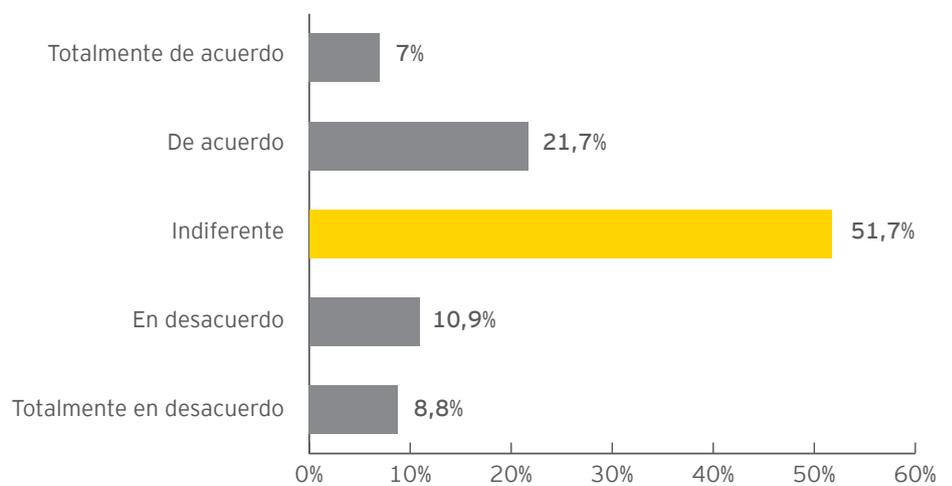
Cuadro 21: Causas de las consecuencias negativas: es lo propio de la cultura de la empresa



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

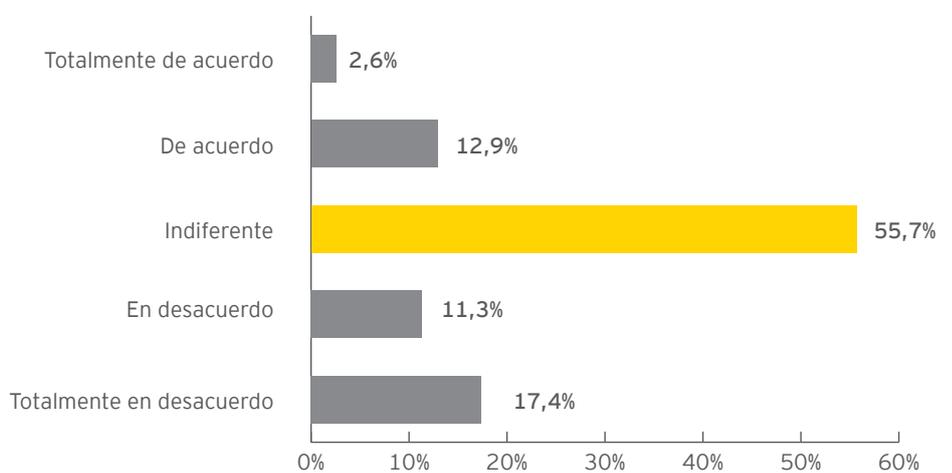


Cuadro 22: Causas de las consecuencias negativas: lo he visto en otros compañeros en situaciones similares



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Cuadro 23: Causas de las consecuencias negativas: he vivido situaciones similares en otra empresa



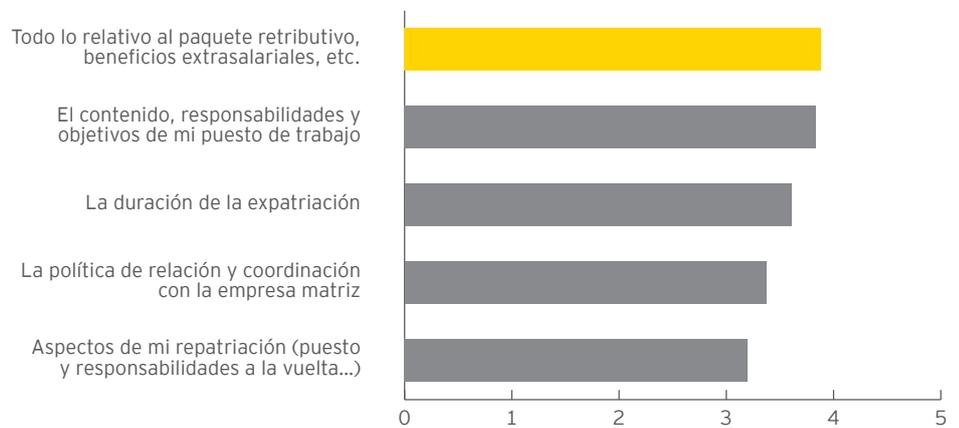
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



En este apartado, donde se pretende analizar la primera parte del proceso, es interesante preguntarse por los aspectos que fueron explicados a los expatriados en el momento de realizar la oferta de expatriación. El interés de esta cuestión recae esencialmente sobre el modo de enfocar la repatriación (uno de los aspectos más problemáticos del proceso) desde antes de que el expatriado comenzase el proceso. Este aspecto clave determinará en muchos casos el éxito o el fracaso de la asignación internacional.

Como se puede observar de un golpe de vista en el Cuadro 24, todas las repuestas se sitúan (de media) entre el 3 y el 4. Así, como vimos en el Cuadro 19 que la experiencia familiar es el último motivo para aceptar la expatriación, aquí vuelve a pasar algo similar: el aspecto más problemático (la repatriación) vuelve a ser el menos cuidado y considerado por los expatriados. Paradójicamente, a la hora de decidir, las cuestiones claves para el éxito pesan menos que otras que no lo son tanto.

Cuadro 24: Aspectos explicados durante la oferta de expatriación



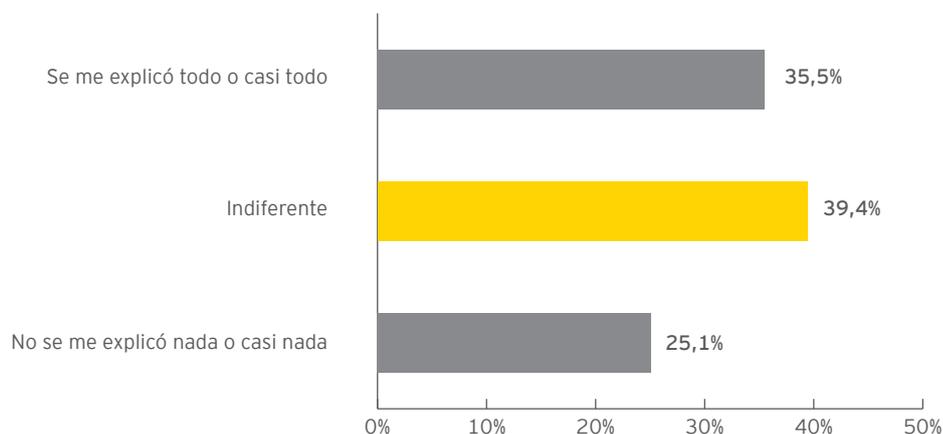
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Pero hemos querido analizar más a fondo la cuestión de la repatriación. Es decir, nos interesa saber exactamente qué porcentaje de expatriados recibieron información clara sobre su vuelta en el momento de recibir la oferta de expatriación. En el Cuadro 25 se realiza este análisis y se recogen los resultados.

En este Cuadro 25 aparece un dato que debería preocupar a las empresas: el 25,1% de los expatriados recibieron poca o ninguna información sobre su proceso de repatriación: se trata de una cifra elevadísima. Uno de cada cuatro expatriados no recibió información sobre su futuro en la empresa a la vuelta de la asignación internacional. Sin duda, esta circunstancia será crucial en el futuro del proceso.

Cuadro 25: Oferta de expatriación: circunstancias de su repatriación



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

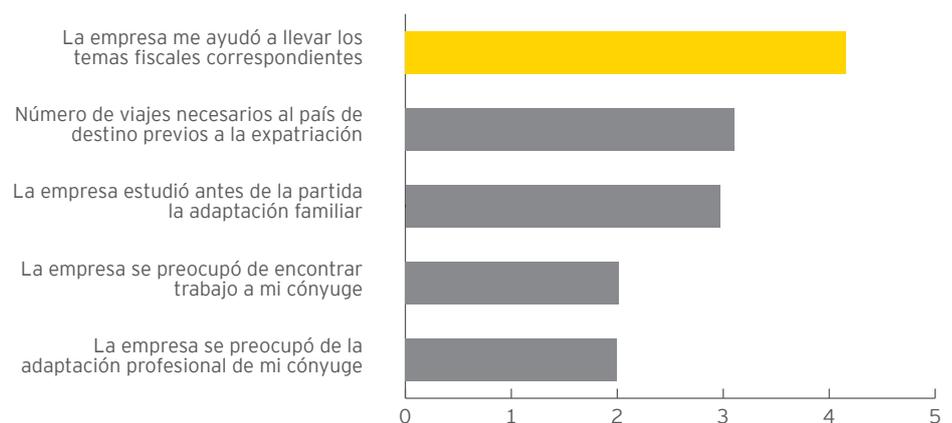


Para finalizar con el análisis del proceso antes de partir hacia su destino, se verá en qué grado la empresa ayudó al expatriado en algunos aspectos importantes. El Cuadro 26 recoge los datos.

Los resultados, muy elocuentes, de esta pregunta son los siguientes: la empresa me ayudó a llevar los temas fiscales correspondientes (4,1); la empresa proporcionó el número de viajes necesarios al país de destino previo a la expatriación (3,1); la empresa estudió, antes de la partida, la adaptación familiar (2,96); la empresa se preocupó de encontrar trabajo a mi cónyuge (2); la empresa se preocupó de la adaptación profesional de mi cónyuge (1,99). Se puede concluir que, en general la empresa ayudó a los temas económicos con un grado de satisfacción alto; quizá podía haberse mejorado el asunto de los viajes.

Resulta llamativa la diferencia, a priori difícil de descubrir, entre la adaptación familiar y la adaptación del cónyuge. Parece que la empresa se preocupa mucho más de la adaptación familiar que de la del cónyuge. Esta diferencia se debe principalmente a los hijos. La empresa se preocupa de la adaptación de los hijos pero no de la del cónyuge. Es decir, es lógico y común que la empresa se preocupe del colegio de los niños pero no se preocupe ni de encontrar trabajo al cónyuge ni de la adaptación profesional de éste. La gran asignatura pendiente de la empresa está aquí: en la preocupación, antes de la partida, de la adaptación profesional del cónyuge.

Cuadro 26: Ayuda de la empresa en los primeros momentos



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



### Antes de partir hacia el destino: algunas reflexiones

La planificación y planteamiento de la primera etapa de la expatriación por parte de la empresa resulta clave para el éxito del proceso. Lo que bien empieza, bien acaba, dice el refrán, y de alguna manera se puede aplicar a los procesos de asignación internacional. Una buena o mala gestión de los primeros pasos del proceso ayudan a completarlo con éxito.

Es importante tener en cuenta la advertencia anterior, porque no olvidemos que, como hemos señalado, la expatriación es un proceso que responde a una **necesidad de la empresa**, necesidad que, en muchos casos, no tiene alternativas para cubrirla de otro modo. Es más, a veces no tiene ni siquiera otro candidato que pueda sustituir al elegido y la única manera de permanecer en la empresa para este último es aceptar la asignación internacional. Por eso, en este tipo de situaciones se pueden tomar decisiones precipitadas o no tener en cuenta ciertos aspectos que son fundamentales.

A continuación se recogen algunos de los resultados más importantes de esta primera fase del proceso de expatriación.

- 1** En la oferta de expatriación, **muestre interés real por las circunstancias familiares**. En opinión de los expatriados se trata del aspecto menos tenido en cuenta y afirman que las empresas no dan toda la importancia que se merece a sus circunstancias familiares. Además, para el expatriado las circunstancias familiares suponen un freno (un factor de riesgo) en su decisión de aceptar; circunstancia que hace que sea todavía más importante el buen tratamiento de este factor.
- 2** **Informe y concrete las circunstancias del puesto de trabajo, las funciones y responsabilidades en la repatriación**. Las empresas descuidan uno de los aspectos más cruciales del proceso: la repatriación. Uno de cada cuatro expatriados no recibió información sobre su futuro en la empresa a la vuelta de la asignación internacional.
- 3** Sin embargo, la gestión de la repatriación también fue descuidada por el expatriado que en ningún momento pidió esta información a la empresa. Por tanto, **el expatriado debe exigir a la empresa que concrete todos los detalles de su repatriación**.
- 4** **Planifique la adaptación profesional del cónyuge en el país de destino**. No existe preocupación por parte de la empresa de la adaptación profesional del cónyuge.

Los cuatro puntos anteriormente señalados constituyen **áreas de mejora claras y de actuación inmediata** para los empresarios. Aspectos a mejorar durante la primera parte del proceso de expatriación.



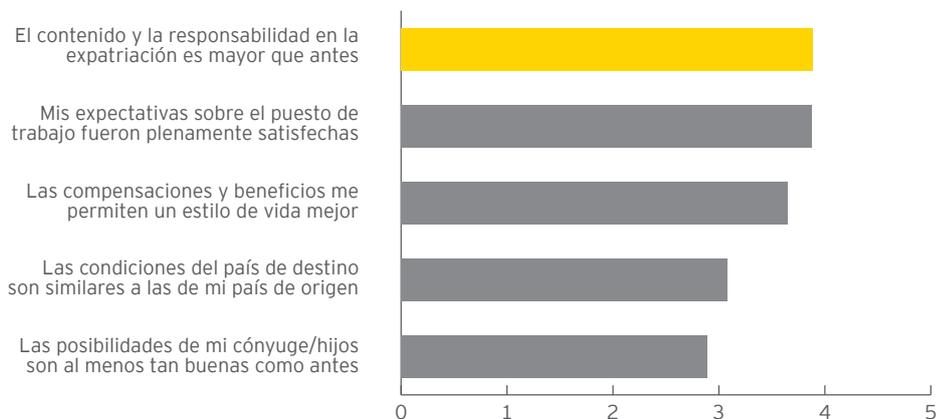
## 4.2 En el país de destino

Una vez que el candidato llega a su país de destino comienza una nueva etapa que merece un análisis aparte. Evidentemente, en la medida en que se hayan cuidado con esmero cada uno de los planos del expatriado en la fase anterior, las probabilidades de adaptación de éste en el país de destino son mayores. Pero los cuidados previos no necesariamente garantizan la adaptación. En esta nueva etapa surgen cuestiones novedosas que merecen un estudio cuidadoso.

En primer lugar, nos preguntaremos por el grado de satisfacción de las expectativas. Como ocurre en otros muchos aspectos de la vida, el grado de satisfacción está muy relacionado con las expectativas previas generadas. Cuanto mayores sean éstas, más difícil será que la satisfacción sea completa. Nuestra primera pregunta en este apartado se refiere a la adecuación entre lo pactado y lo realizado; es decir, entre lo que el expatriado esperaba y lo que el expatriado se encontró. Las expectativas generadas serán más adecuadas a la realidad cuanto más información y más detallada se hubiera ofrecido antes de partir.

En el Cuadro 27, se recogen las respuestas sobre esta cuestión. La tónica general de las respuestas se corresponde con las preguntas anteriores: las cuestiones relativas al puesto de trabajo son las más valoradas, mientras que las referidas al plano familiar son las menos valoradas. En concreto, las expectativas sobre el puesto de trabajo obtuvieron un grado

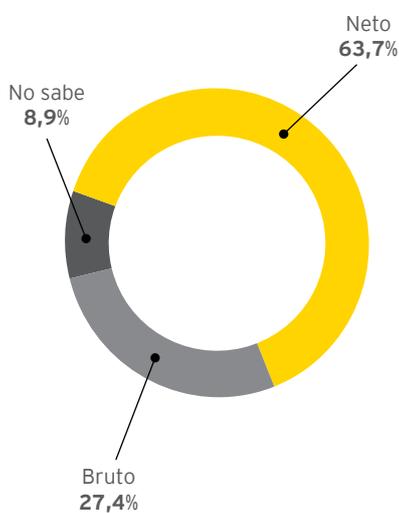
Cuadro 27: En el país de destino: conformidad con aspectos



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Cuadro 28: El paquete retributivo, ¿se pactó en términos brutos o netos?



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

de conformidad muy cercano del 3,8, lo cual quiere decir que, en media, la muestra está conforme con lo que le habían prometido y finalmente le ofrecieron. Por otro lado, la misma puntuación (3,8) obtuvo la pregunta sobre si el contenido y la responsabilidad en el puesto de trabajo eran mayores que en el país de origen. De nuevo, los expatriados están de acuerdo en que el proceso supone un salto profesional.

Al centrar la atención sobre el aspecto familiar volvemos a encontrar que, en esta fase del proceso, este aspecto sigue siendo el talón de Aquiles. Con una puntuación por debajo de la indiferencia (2,8) los expatriados no dudan en afirmar que las posibilidades para el cónyuge y los hijos no son tan buenas como lo eran antes.

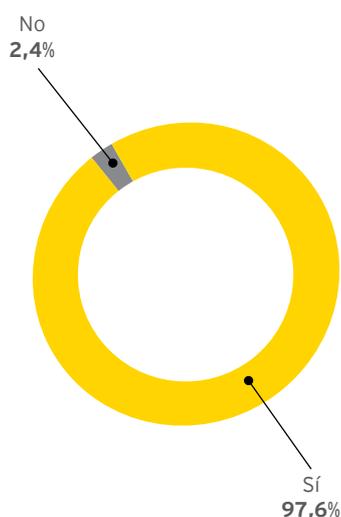
Por último, con respecto al aspecto económico es llamativo que no exista una puntuación superior. Sin duda, el ámbito económico es el menos sujeto a imprevistos y, sin embargo, los expatriados lo sitúan por debajo del aspecto profesional. Si bien es cierto que cuando son preguntados si **“las compensaciones y beneficios pactados me permiten un estilo de vida mejor”**, la nota no es baja (3,6), también es cierto que no hay una satisfacción clara en este aspecto. Por eso hemos querido ahondar en esta cuestión preguntando por aspectos más concretos del paquete retributivo ofertado.

El Cuadro 28 recoge cuántos expatriados pactaron la oferta económica en términos brutos y cuántos en neto. Evidentemente, pactar la oferta económica en términos netos dota al proceso de una claridad y transparencia superior. Se incluye esta pregunta en la fase de “En el país de destino” porque el expatriado caerá en la cuenta del importe real de su retribución cuando cobre su primera nómina y realice la declaración de la renta.

Como es lógico, la inmensa mayoría de las empresas (el 63,7%) pactaron el paquete retributivo en términos netos. Existe, sin embargo un 27,4% de empresas que lo hicieron en términos brutos y casi un 9% que al realizar la oferta no expusieron con claridad si ésta se realizaba en términos brutos o netos, o al menos al expatriado no le quedó claro. Este 36,3% de expatriados son los mismos que en la pregunta anterior no se mostraron plenamente satisfechos con el paquete retributivo. Aquí tenemos la primera lección en el aspecto económico dentro de esta segunda fase del proceso: **realice siempre la oferta en términos netos.**

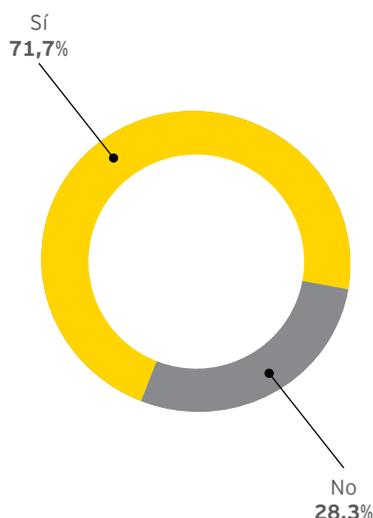


Cuadro 29: Aspectos fiscales: asesoramiento fiscal



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Cuadro 30: Aspectos fiscales: equalización fiscal



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Continuando con el aspecto económico, una cuestión crucial en las asignaciones internacionales es el tratamiento fiscal de la retribución. Sobre esta cuestión se han planteado tres preguntas: (1) asesoramiento fiscal: Cuadro 29; (2) equalización fiscal: Cuadro 30 y (3) beneficios sociales: Cuadros 31 y 32.

Con respecto al asesoramiento fiscal las respuestas son unánimes: prácticamente el 100% de las empresas realizan este tipo de servicios a sus expatriados y así lo reconocen ellos. Ver Cuadro 29.

Sin embargo, no existe la misma unanimidad en lo que se refiere a la equalización fiscal. Esta práctica consiste en que el expatriado se mantenga en la misma situación fiscal que si hubiera permanecido en su país de origen. Como se muestra en el Cuadro 30, aunque la gran mayoría de las empresas (71,7%) ofrecen este servicio, todavía hay un 28,3% que no lo hacen y de ahí provienen algunas faltas de satisfacción que se vieron en el Cuadro 27. De aquí surge otra recomendación para el empresario: **realice siempre equalización fiscal.**

Para completar la información sobre el plano económico, en los Cuadros 31 y 32 se muestran las respuestas sobre los beneficios sociales ofrecidos por la empresa.

En el Cuadro 31 contiene el porcentaje de expatriados que tienen unos beneficios sociales u otros. El 95,3% de los expatriados recibe ayuda en el alquiler o adquisición de vivienda, el 86,2% recibe seguro médico internacional; al 74,6% le ayuda a financiar el transporte de bienes personales; un 74,2% recibe ayuda para la financiación del vehículo privado. Ninguna de estas ayudas, recibidas por la mayoría de los expatriados, se refiere al ámbito familiar. Sin embargo, las tres últimas que se observan en el Cuadro 31 sí se refieren a ese ámbito. De modo visual se puede apreciar claramente la diferencia entre los primeros beneficios sociales y los segundos. Tan sólo a un 37,4% de los expatriados se les ofrece que la empresa sufrague los gastos de reubicación de la familia; a un 35,6% se les paga el colegio de los hijos (cosa distinta es que se ayude a encontrarlo antes de partir); y apenas un 25,9% ofrece la incorporación a un club social, tan importante para la adaptación familiar y personal al país de destino.

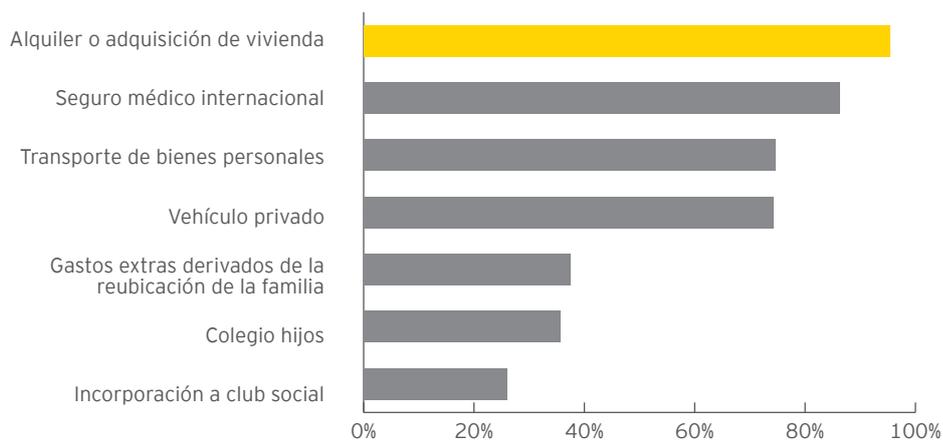
Estas preguntas han sido realizadas a todos los expatriados de la muestra, tanto los que han viajado con hijos como los que en el momento de la expatriación no tenían hijos, por dos motivos: (1) las políticas de expatriación deberían ser las mismas para unos y otros; (2) no sería de extrañar que durante la asignación internacional naciera algún hijo y, por ello, estos casos deberían estar estipulados en el contrato de expatriación.

De todas maneras, es cierto que muchas empresas no incluyen estas contingencias en los contratos y por ello las respuestas pueden aparecer un poco sesgadas: algunos de los que viajan sin hijos manifiestan que la empresa no les ofrece colegio para los hijos, no porque la empresa no incluya este beneficio social en sus paquetes retributivos a expatriados, sino porque a ellos no les está pagando el colegio. De hecho existen otros expatriados de la misma empresa que viajan con hijos y la empresa les paga el colegio.

Para salvar el posible sesgo, se ha preguntado a los expatriados por el grado de satisfacción de cada uno de los beneficios sociales arriba mencionados. Los resultados aparecen en el Cuadro 32. En este caso sólo se han tenido en cuenta las respuestas de aquellas personas que anteriormente han manifestado que la empresa les ofrecía esos beneficios. Como se observa en el Cuadro 32, los resultados siguen siendo elocuentes.



Cuadro 31: ¿La empresa le ofrece estos beneficios sociales?



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Cuadro 32: Grado de satisfacción con los beneficios sociales ofrecidos



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

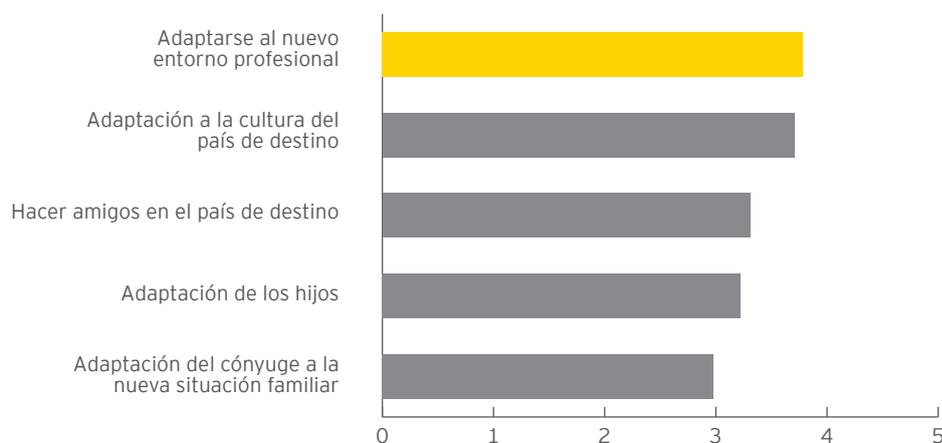


El grado de satisfacción de los beneficios sociales que afectan al ámbito familiar sigue teniendo unos ratios muy bajos, sobre todo si se compara con otros aspectos, como el alquiler de vivienda. Es evidente que se trata de ayudas para aspectos muy distintos y, para obtener el objetivo, deberían tenerse en cuenta consideraciones diferentes.

Esta falta de satisfacción puede deberse a dos motivos: o bien porque la ayuda económica no llega como debería, o bien porque es insuficiente la ayuda económica para conseguir el resultado pretendido. Es decir, la bajísima satisfacción mostrada por los expatriados en lo que se refiere a la incorporación al club social puede deberse a dos causas: (1) la ayuda económica no cubre los gastos mínimos para desarrollar la vida social en el club con normalidad, es decir, cubre unos mínimos que resultan insuficientes, o (2) el hecho de que exista una ayuda económica no necesariamente implica que se cumpla el objetivo pretendido por esa ayuda; es decir, quizá sea muy difícil para el expatriado implicarse en el club social sin alguna ayuda, que no sea económica, adicional. De estas consideraciones se puede desprender otra recomendación para el empresario: **ofrezca beneficios económicos no sólo en el ámbito personal, sino también en el ámbito familiar; pero asegúrese de que el dinero invertido cumple su objetivo.**

Estas afirmaciones no implican necesariamente una falta de adaptación del expatriado, simplemente manifiestan un grado de satisfacción con los beneficios económicos ofrecidos. Para conocer el grado de adaptación del expatriado, el Cuadro 33 recoge las principales

Cuadro 33: Grado de dificultad de adaptación en el país de destino



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



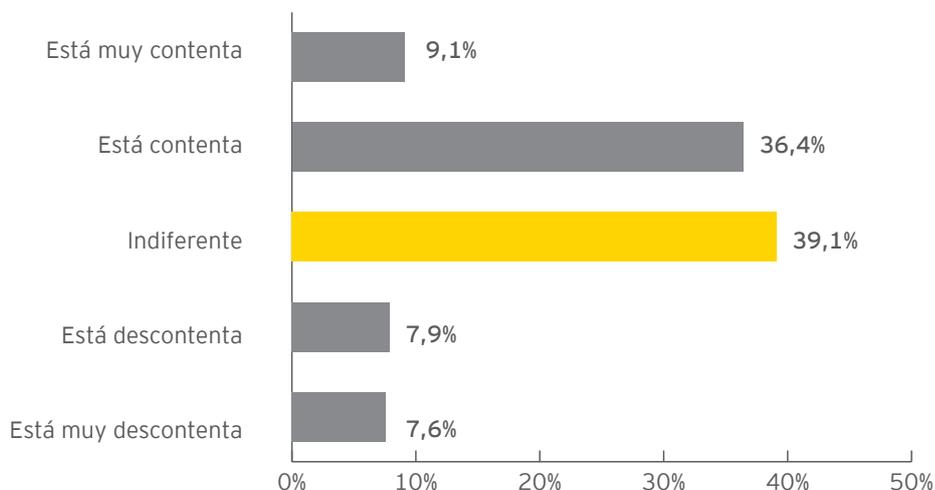
respuestas. La pregunta está formulada de la siguiente manera: **“indique el grado de dificultad de adaptación con respecto a los siguientes aspectos del país de destino”**. De manera que la forma de interpretar el gráfico es un poco distinta. En este caso el 1 quiere decir “muy difícil” y el 5 “muy fácil”. Así pues, la adaptación profesional es la menos traumática, mientras que la adaptación del cónyuge y de los hijos, sin ser mala, es algo peor que la del resto de ámbitos.

En concreto, la dificultad de adaptación al entorno profesional (3,77) y a la cultura del país (3,7) resultó, para los expatriados, relativamente fácil; un poco más difícil resultó hacer amigos (3,3) y la adaptación de los hijos (3,22); por último, quien más dificultades de adaptación tuvo fue el cónyuge del expatriado (2,98).

Aunque de manera menos acusada que en otras ocasiones, de nuevo el plano familiar es el más difícil. Otro consejo para el empresario: **a la hora de planificar la adaptación del expatriado, empiece por su cónyuge.**

Para completar la visión del expatriado sobre la adaptación de la familia en el país de destino, se le pregunta directamente por esta cuestión: **“exprese su grado de conformidad: mi familia está contenta con la decisión de aceptar el proceso”**. Pregunta directa que va al núcleo del problema.

Cuadro 34: En el país de destino: conformidad familiar



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

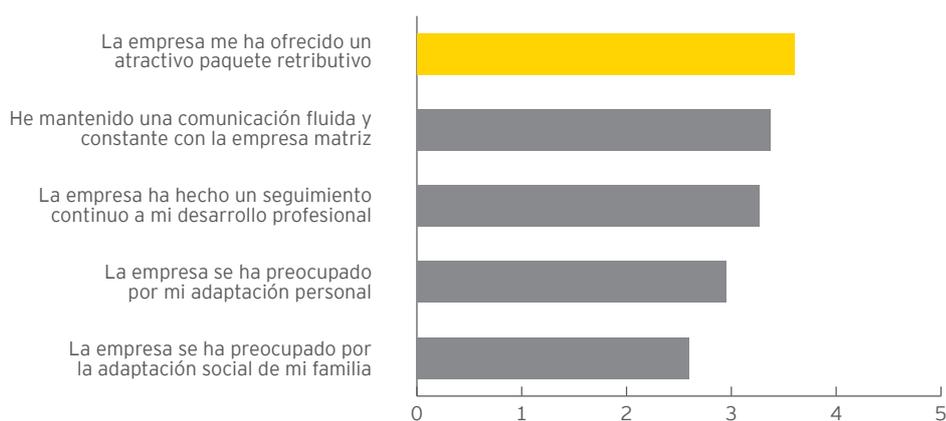


En el **Cuadro 34** se recogen los resultados. Hay un gran porcentaje de respuestas positivas: un 9,1% afirma que su familia está muy contenta y un 36,4 % de las familias de los expatriados están contentas. Si sumamos una y otra, obtenemos que un 45,5% de las familias de los expatriados están contentas con la decisión de comenzar un proceso de expatriación. En el otro extremo existe un 7,9% de expatriados que afirman que su familia está descontenta con el proceso y un 7,6% afirma que está muy descontenta. En total, un 15,5% de las familias están descontentas o muy descontentas con el proceso.

Como suele suceder con preguntas tan directas y cruciales como ésta, hay un amplio grupo de expatriados (39,1%) que afirman que su familia permanece indiferente con su proceso de expatriación. ¿Qué podemos concluir de esto?

Simplemente que aquellos expatriados que contestaron que su familia era indiferente con respecto a su proceso de expatriación voluntariamente no señalaron que su familia estaba contenta o muy contenta con su proceso de expatriación. Si pensaran que sus familias están contentas con el proceso lo habrían dicho, porque existía esa opción en el cuestionario, pero no lo dijeron. Hay, por tanto, un 54,5% de las familias que no se puede decir que estén contentas con la decisión de aceptar un proceso de expatriación.

**Cuadro 35: En el país de destino: grado de conformidad (I)**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



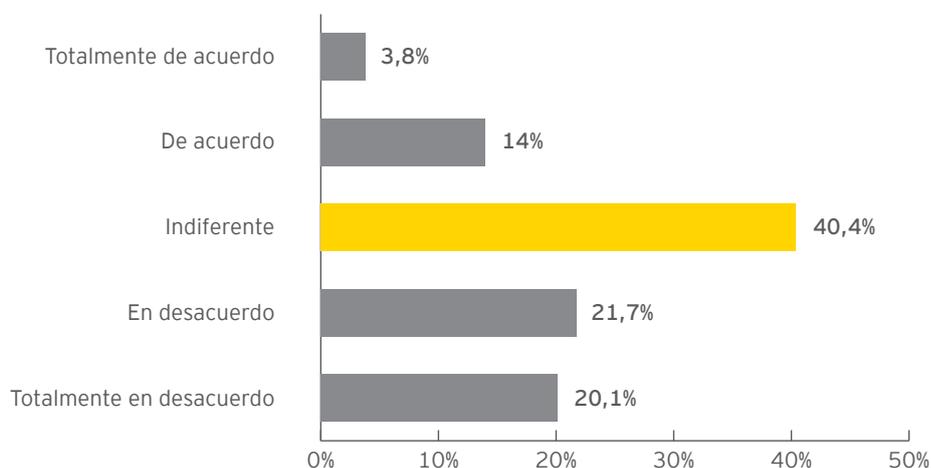
Por último, y para concluir el análisis de esta segunda etapa del proceso de expatriación, se recogen dos cuadros (**Cuadro 35** y **Cuadro 37**) donde el expatriado refleja su grado de conformidad sobre algunas cuestiones generales de esta segunda etapa. En el **Cuadro 36** se recoge un aspecto en el que por su interés se ha querido profundizar de modo especial.

Como se observa en el **Cuadro 35**, existe un grado de conformidad razonable (3,6) en que la empresa ha ofrecido a los expatriados un paquete retributivo atractivo. Sin embargo, las opiniones están más cercanas a la disconformidad (2,5) cuando los expatriados son preguntados por la preocupación de la empresa por la adaptación familiar.

En el **Cuadro 35** también se evalúan otras cuestiones como la preocupación por la adaptación personal (2,9); el seguimiento del desarrollo profesional (3,2) y la comunicación con la empresa matriz durante la expatriación (3,3). Pero ahora nos interesa centrarnos en la que se refiere al ámbito familiar.

En el **Cuadro 36** se analiza en más profundidad la preocupación de la empresa por la adaptación familiar. En él se pueden observar, de nuevo, unos resultados muy llamativos. Como se puede observar, un 21,7% no está de acuerdo en que la empresa se haya preocupado por la adaptación social de la familia y un 20,1% está totalmente en desacuerdo. Ambas respuestas juntas suman un total de un 41,8% de desacuerdo; esta cifra sumada al 40,4% de indiferentes, supone 82,2% de desacuerdo o indiferentismo, cifra elevadísima. Tan sólo un 14% muestra acuerdo con esta afirmación, y, por último, aparece uno de los porcentajes más bajos de todo el estudio: únicamente un 3,8% afirma estar totalmente de acuerdo con que la empresa se ha preocupado de la adaptación social de la familia. De nuevo surge aquí una asignatura pendiente para las empresas: **preocupación por la adaptación social de la familia del expatriado.**

**Cuadro 36: Preocupación de la empresa por la adaptación social de la familia**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

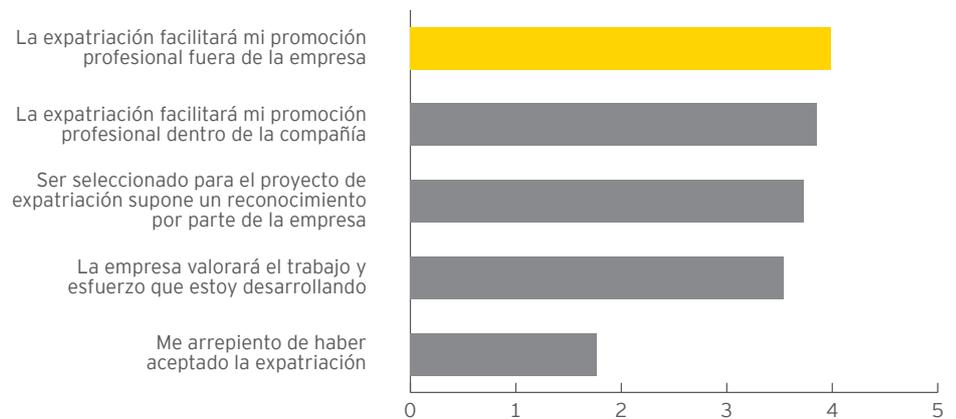


Para finalizar el análisis de esta segunda fase del proceso de expatriación, en el Cuadro 37 se recogen algunas consideraciones generales. Todos los aspectos recogidos en el cuadro se refieren fundamentalmente a cuestiones relacionadas con el ámbito profesional y empresarial.

Prácticamente ningún expatriado tiene dudas de que la asignación internacional supondrá un avance en la carrera profesional. La particularidad en esta cuestión radica en que es ligeramente superior la puntuación que los expatriados otorgan a la posibilidad de que la expatriación suponga un avance profesional fuera de la empresa (4) que la puntuación asignada a que la expatriación suponga un avance dentro de la empresa (3,8).

En cualquier caso, como se puede observar claramente, todos afirman con rotundidad que supondrá una promoción profesional y que el hecho de ser elegido para una asignación internacional supone un reconocimiento por parte de la empresa (3,7) y que será valorado (3,5). Finalmente, son muy pocos los que afirman que se arrepienten de haber aceptado la expatriación (1,7).

Cuadro 37: En el país de destino: grado de conformidad (y II)



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



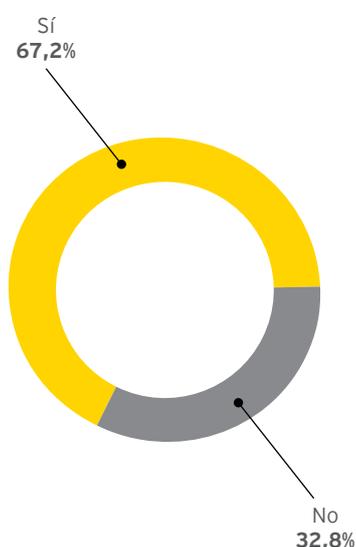
### En el país de destino: algunas reflexiones

En esta segunda fase del proceso, la visión del expatriado se va completando poco a poco. Su visión nos ayuda a contemplar algunas cuestiones que resultan claves en el desarrollo de la expatriación y nos sirve para realizar algunas recomendaciones a los empresarios:

- 1** El plano económico no suele ser problemático; pero a la hora de fijar el paquete retributivo, realice siempre la oferta en términos netos y realice siempre equalización fiscal.
- 2** Cuando ofrezca beneficios sociales a los expatriados, es bueno que no sólo se limiten al ámbito personal, sino también al familiar, pero asegúrese de que el dinero invertido cumple su objetivo; es decir, que la familia realmente disfruta y se beneficia de esa inversión; si no, puede estar tirando el dinero.
- 3** Hay un 54,5% de expatriados que afirman que no se puede decir que sus familias estén contentas con la decisión de aceptar la expatriación y tan sólo un 17,8% que afirman que su empresa se ha preocupado por la adaptación social de su familia. A la hora de interesarse por la adaptación del expatriado en el país de destino, empiece interesándose por su familia y en concreto por la adaptación del cónyuge.

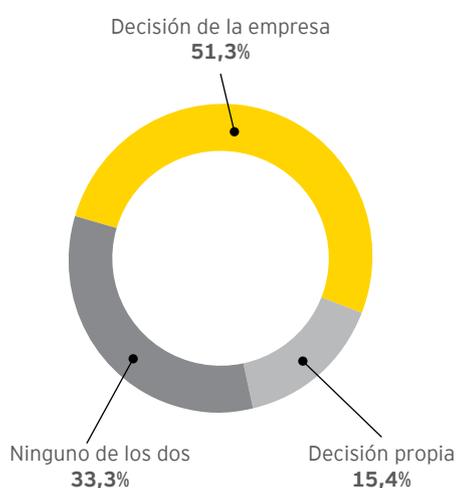


**Cuadro 38: Cumplimiento de la duración prevista**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

**Cuadro 39: Decisión de la duración de la expatriación**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

### 4.3 En la repatriación

Como es sabido, el proceso de expatriación finaliza con la repatriación del expatriado, uno de los momentos más delicados de toda la asignación. Por su complejidad, constituye una etapa que podría estudiarse como un proceso en sí mismo.

Por este motivo, la misma problemática que nos planteábamos con motivo de la ida del expatriado al país de destino, surge en esta última fase del proceso. En consecuencia, en este apartado también debemos tratar asuntos como la adaptación personal, familiar, profesional y empresarial, la preocupación de la empresa en estos aspectos, el factor económico, etc; pero también deben analizarse otras cuestiones propias de esta fase como si se cumplió la duración prevista, si cambió de empresa al finalizar la expatriación y algunas otras.

Para el análisis de este apartado se han tenido en cuenta tan sólo las contestaciones de los que ya han finalizado la expatriación. Como se dijo en la introducción, después de una primera criba quedó una muestra total de 451 cuestionarios, de los cuales 84 también contestaron el apartado de repatriación, siendo válidas sólo 78 contestaciones que constituirán la base para el análisis de esta sección.

La primera pregunta de esta sección está relacionada con el cumplimiento de la duración prevista. El Cuadro 38 recoge los resultados.

Un 32,8% de los expatriados manifiestan que no se cumplió el plazo establecido inicialmente para la asignación internacional. Esta cifra supone que prácticamente en uno de cada tres procesos, la empresa no cumple con el compromiso de duración prevista. Esta falta de compromiso desconcierta al expatriado, dificultando el éxito del proceso. Pero, ¿se trata de una falta de compromiso por parte de la empresa? Para resolver esta cuestión habría que saber quién decidió la duración de la expatriación. Los resultados de esta pregunta se presentan en el Cuadro 39.

Uno de cada tres repatriados manifiesta que la decisión sobre la duración de la expatriación no fue tomada por la empresa ni fue decisión propia. Esto quiere decir que en un tercio de los casos existen otras circunstancias (que los repatriados no han concretado) que influyen decisivamente en que no se cumplan los plazos previstos inicialmente. A la luz de esta respuesta, podemos afirmar que no se trata de una falta de compromiso por parte de la compañía, sino de unas contingencias en las que la empresa no tiene culpa.

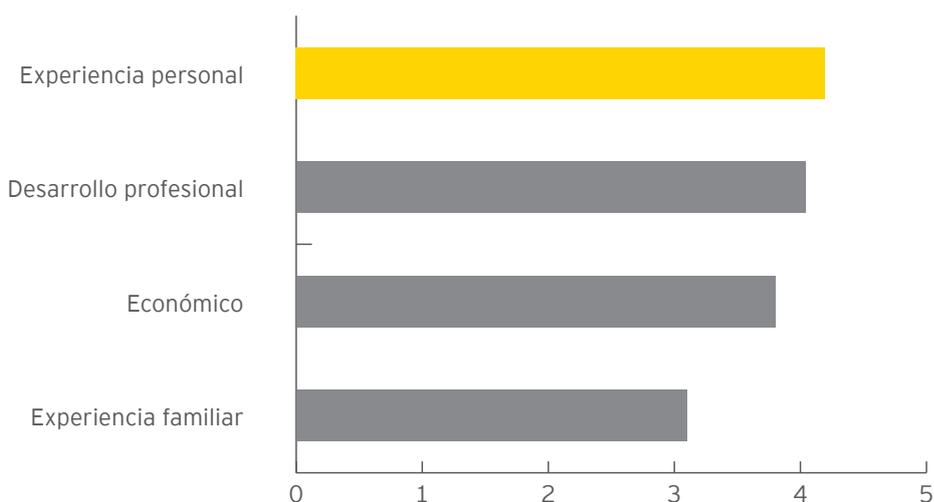
Es bueno que la empresa conozca esta realidad y la comunique convenientemente a los expatriados y también que, en la medida de lo posible, evite que se produzcan.



En el Cuadro 40 se presentan los resultados de la satisfacción de los repatriados en cada uno de los ámbitos que estamos estudiando. En este caso se ha dejado el desarrollo profesional como un solo ámbito (sin distinguirlo del empresarial) y se ha incluido el campo de "Experiencia personal" como una valoración del proceso en su conjunto desde el punto de vista personal.

De nuevo el ámbito menos valorado es el familiar (3) y el resto de ámbitos se sitúan en torno al 4 ("conforme"). En concreto, el ámbito más valorado para los repatriados es la expatriación como experiencia personal (4,2); seguida de la expatriación como modo de conseguir un desarrollo profesional (4). De modo llamativo, el ámbito económico aparece en penúltimo lugar con una valoración de 3,8, que aunque no retrata de una valoración baja, se sitúa por detrás de los otros dos campos. Por ello, surge de nuevo la recomendación para la empresa: **el aspecto económico al final del proceso no será determinante para el éxito o fracaso de la asignación: concéntrese en el ámbito profesional y familiar.**

Cuadro 40: Repatriados: indique su grado de satisfacción en los siguientes ámbitos



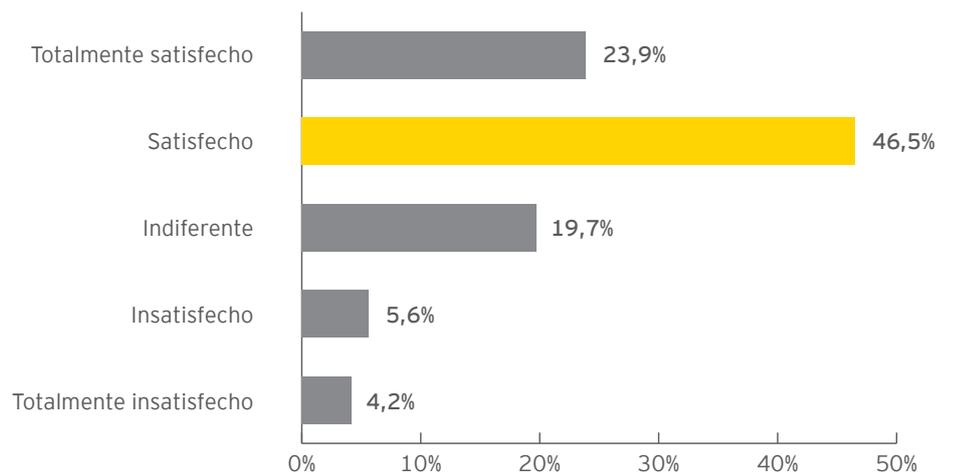
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Por su interés, analicemos cada uno de estos ámbitos por separado. Empecemos, por ejemplo por el ámbito económico. El Cuadro 41 recoge el grado de satisfacción por parte de los repatriados con respecto a la cuestión económica. Como se observa a simple vista, la mayoría de los expatriados manifiestan estar satisfechos o totalmente satisfechos.

Concretamente, el 23,9% manifiestan estar totalmente satisfechos con la oferta económica recibida y el 46,5% manifiestan estar satisfechos; esto supone un grado de satisfacción superior al 70%. Por otra parte, existe un 19,7% de repatriados que manifiestan indiferencia con respecto a la oferta monetaria y dos porcentajes marginales manifiestan insatisfacción (5,6%) o insatisfacción total (4,2%). En definitiva, el aspecto económico es un mínimo que las empresas en general contemplan con acierto y los posibles problemas no suelen venir por este ámbito.

Cuadro 41: Repatriados: satisfacción ámbito económico



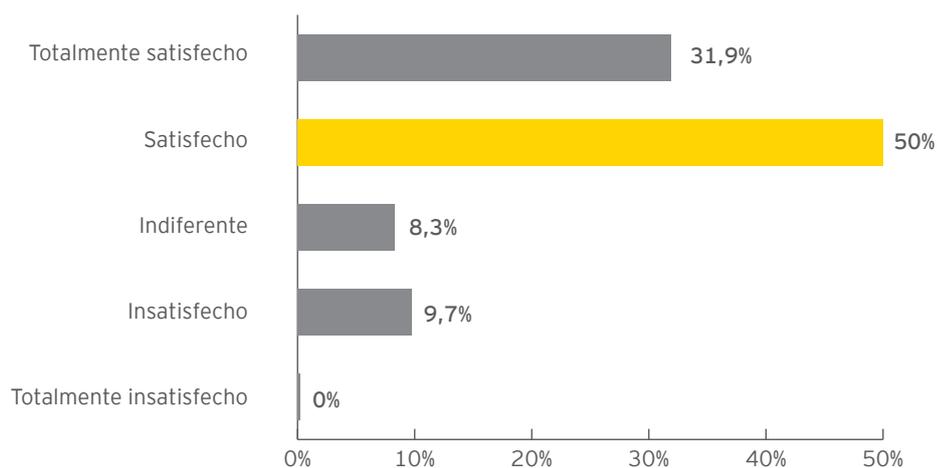
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Prosigamos con el siguiente campo objeto de análisis: el ámbito profesional. En el Cuadro 42 aparecen las respuestas, donde resalta a primera vista algo que no habíamos visto hasta ahora en el estudio: un 0% en una de las respuestas. No existe ningún repatriado que manifieste estar totalmente insatisfecho con el proceso desde un punto de vista profesional.

Además, un 31,9% manifiesta una satisfacción total y un 50% está satisfecho con el proceso. Debemos decir que pocas políticas de RRHH tienen un índice de satisfacción, desde el punto de vista profesional, tan elevado. Sin duda, se trata de una política que constituye uno de los mejores catalizadores para la carrera profesional que puede existir. Tan sólo un 8,3% se manifiesta indiferente y un 9,7% manifiesta estar insatisfecho.

Cuadro 42: Repatriados: satisfacción ámbito profesional



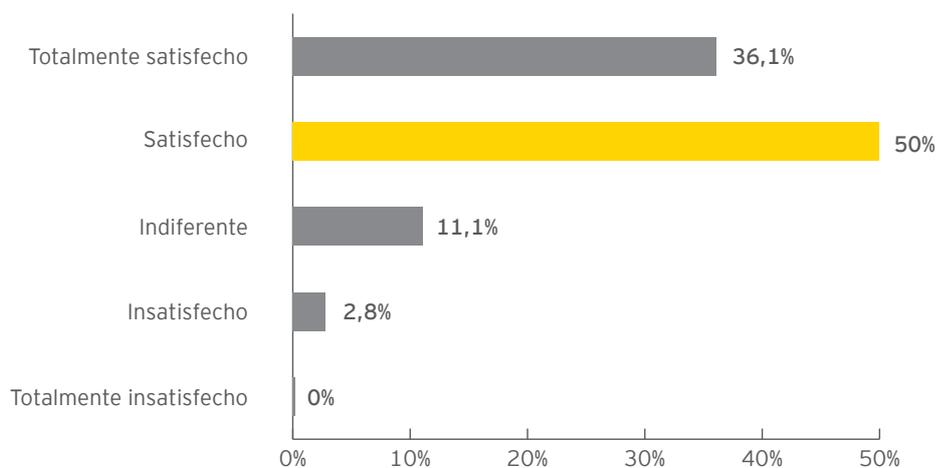
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Pero si los resultados son “apabullantes” desde el punto de vista profesional, lo son aún más desde el punto de vista personal. En el Cuadro 43 de nuevo vuelve a aparecer ese 0% de repatriados totalmente insatisfechos, pero la cifra de insatisfechos disminuye, situándose en un 2,8%. Existe un 36,1% de expatriados totalmente satisfechos con el proceso desde el punto de vista de experiencia personal y un 50% que se manifiestan “satisfechos” (ambas sumadas suponen un 86,1% de satisfacción con el proceso como experiencia personal). Por último, tan sólo un 11,1% se manifiestan indiferentes.

Hemos dejado para el último lugar el ámbito que constituye el “talón de Aquiles” del proceso: el ámbito familiar. De igual modo que los expatriados, los repatriados también manifiestan que este es el campo que produce más insatisfacciones.

Cuadro 43: Repatriados: satisfacción ámbito experiencia personal



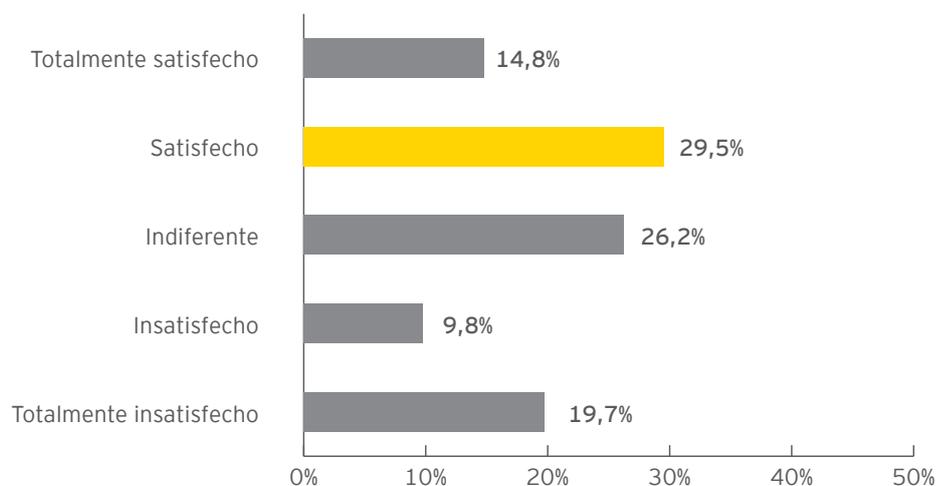
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



En el Cuadro 44 se resumen las respuestas. A simple vista se contempla que las respuestas tienen otro cariz. Hay un reparto mucho más equitativo en cada una de las opciones. En particular, un 19,7% de los expatriados manifiestan estar “totalmente insatisfechos” y un 9,8% manifiestan “insatisfacción”. En total un 29,5% de insatisfacción. Es decir, uno de cada cuatro expatriados manifiesta insatisfacción con el proceso de expatriación en lo que se refiere al ámbito familiar. También existe un amplio porcentaje que se declara satisfecho (29,5%) o incluso totalmente satisfecho (14,8%). Por último, y rompiendo también la tendencia de los otros ámbitos, existe un 26,2% que se manifiestan indiferentes; más de uno de cada cuatro.

Una vez considerados cada uno de los planos, se analizarán algunos aspectos que se consideran importantes para la adaptación del repatriado a su vuelta al país de origen. Muchas de las cuestiones se referirán al ámbito empresarial (puesto de trabajo, aprendizaje, contenido del trabajo...) y otras a otros ámbitos como al material, al estatus social, etc.

Cuadro 44: Repatriados: satisfacción ámbito familiar



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

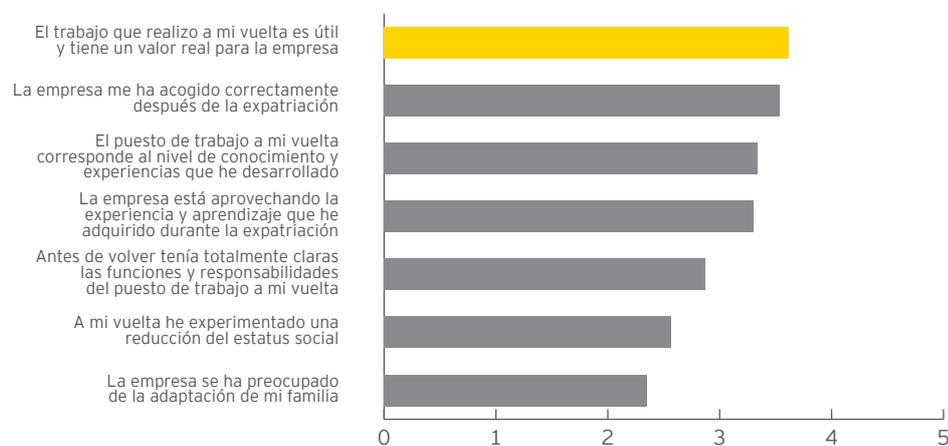


En el Cuadro 45 se condensan las respuestas en estos aspectos.

En general los repatriados manifiestan con un grado de conformidad del 3,6 que el trabajo que realiza a su vuelta el repatriado es útil y tiene un valor real para la empresa. También declaran haber sido bien acogidos por la empresa a su vuelta (3,5). Un poco menor es el grado de consenso cuando la cuestión se refiere a si el puesto de trabajo a su vuelta se corresponde con el nivel de conocimiento y experiencia desarrollado (3,3); la misma puntuación obtiene la pregunta sobre si la empresa está aprovechando el aprendizaje y la experiencia adquirida (3,3).

Existe un escalón cuando los expatriados son preguntados sobre el conocimiento **antes de comenzar el proceso de expatriación** acerca de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo a su vuelta (2,8); sin embargo aunque no estuvieran claras estas funciones, pocos repatriados afirman que hayan experimentado una reducción del estatus social a su vuelta al país de origen (2,5). Por último, y para no romper la tónica de todo el estudio, los repatriados manifiestan poca preocupación por parte de la empresa por la adaptación familiar del expatriado; cuestión que quizá en el momento de la repatriación tiene menos importancia (no olvidemos que la familia vuelve a su origen) pero sin duda manifiesta una actitud por parte de la empresa mejorable en este aspecto.

**Cuadro 45: Repatriados: indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones**



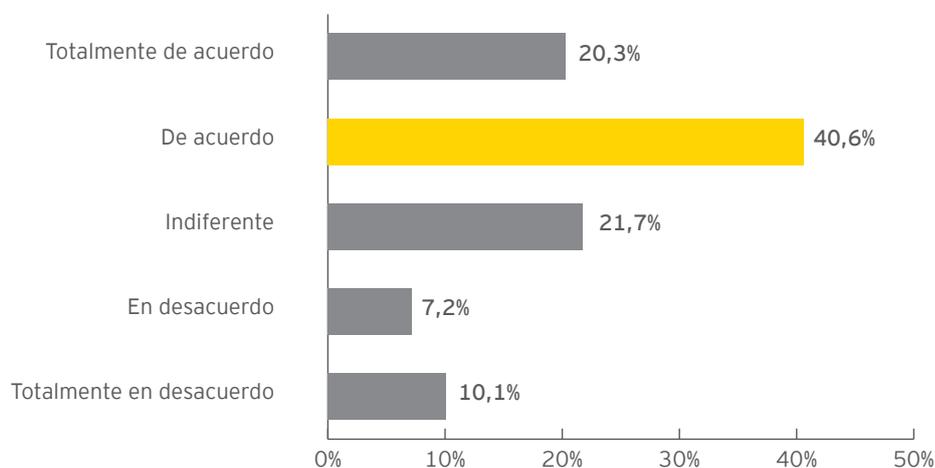
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Pero para conocer con mayor detalle cada uno de estos aspectos, en los Cuadros 46 a 52 vamos a proceder al análisis de cada uno de ellos por separado. Empezaremos con la acogida por parte de la empresa en la repatriación que se muestra en el Cuadro 46.

En él se observa que un 20,3% de los expatriados está totalmente de acuerdo en que la empresa les ha acogido correctamente después de la expatriación y un 40,6% esta de acuerdo en que la acogida por parte de la empresa ha sido adecuada. Un 21,7% manifiesta indiferencia y hay un porcentaje importante que se declara en desacuerdo, en concreto el 17,3%. Este porcentaje significa que una de cada seis empresas no ha pensado con detenimiento la vuelta del expatriado y al regresar el expatriado, se encuentra que la empresa no es capaz de acogerle adecuadamente. En particular, el 10,1% está totalmente en desacuerdo con que la acogida de la empresa haya sido correcta y un 7,2% está en desacuerdo.

Cuadro 46: Acogida de la empresa en la repatriación



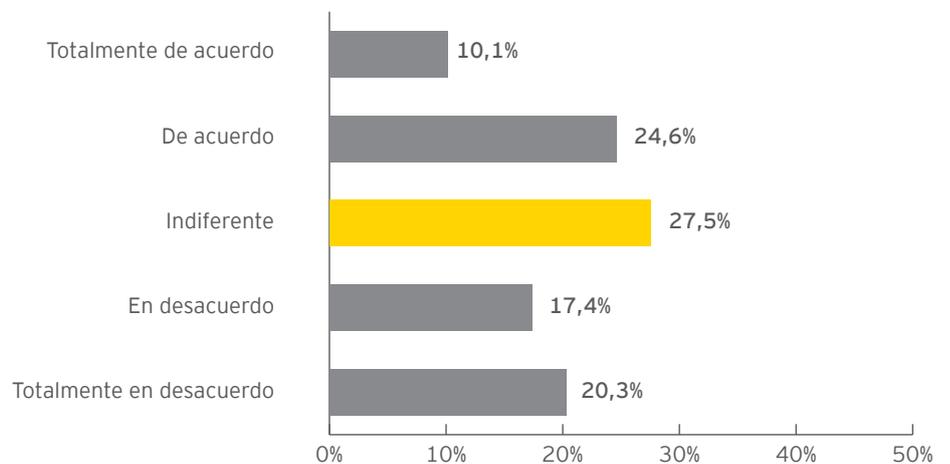
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Por otro lado, y para completar la información mostrada en el Cuadro 46, se recogen tres cuadros referidos al puesto de trabajo: de esta manera se puede profundizar algo más en si la empresa realmente tenía prevista la repatriación desde el punto de vista del puesto de trabajo. Empezaremos este análisis preguntando al repatriado sobre la claridad del puesto (funciones y responsabilidades) a su vuelta; los resultados se recogen en el Cuadro 47.

Desde el punto de vista positivo, se puede ver que un 34,7% tenía claras sus funciones y responsabilidades. Esto es un logro de la empresa que es capaz de transmitir esta información a tiempo. Por otro lado, hay un 27,5% que se muestran indiferentes. Y por el lado "negativo" se obtienen unos resultados que son llamativos. Un 37,7% de los expatriados no tenía claras sus funciones y responsabilidades a su vuelta. En concreto, un 20,3% se manifiesta totalmente en desacuerdo con que existiera claridad en estos dos aspectos y un 17,4% sencillamente en desacuerdo.

Cuadro 47: Claridad del puesto a la vuelta



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

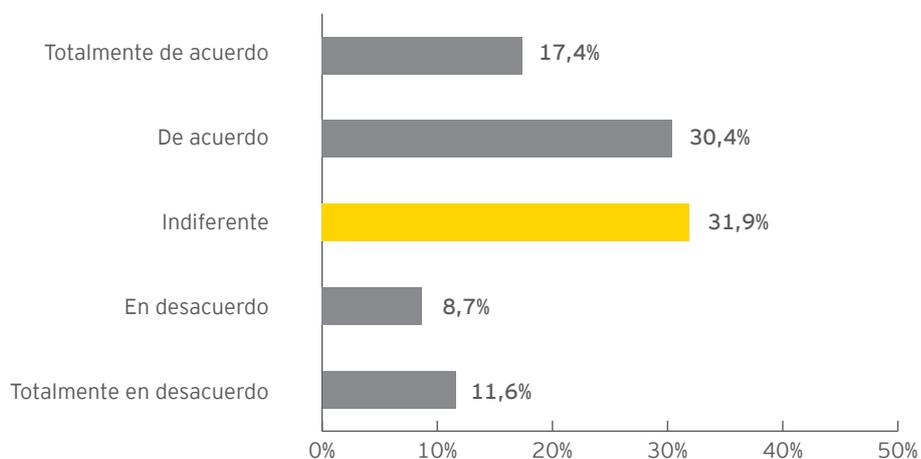


Se puede afirmar, por tanto, que uno de cada tres expatriados antes de ser repatriados no sabe sus funciones y responsabilidades a su vuelta. Es preocupante esta cifra tan elevada; en el estudio realizado hace apenas dos años, el porcentaje de expatriados que desconocían su puesto era tan sólo del 17,5%. Un incremento del 20% es, sin duda, una llamada a los empresarios a no descuidar este aspecto tan importante.

Por otro lado, resulta crucial no sólo conocer las funciones y responsabilidades, sino también que el trabajo a la vuelta se corresponda con el nivel de conocimiento y experiencia adquiridos. Este ajuste del puesto de trabajo a la vuelta se muestra en el Cuadro 48, donde se ve que la empresa, aunque más acertada, todavía tiene campo para mejorar.

Un 47,8% de repatriados afirma que el puesto se corresponde al nivel de conocimiento y experiencia adquiridos durante la expatriación. Mientras que un 20,3% se manifiesta disconforme con el nivel de conocimiento y experiencia que requiere el trabajo a su vuelta. También existe un amplio porcentaje (31,9%) que se muestra indiferente. Sin duda, es un reto para la empresa satisfacer al 20,3% que se muestra insatisfecho; pero debemos decir, en defensa de las empresas, que aunque los expatriados no desarrollen todo lo que aprendieron durante la expatriación, sí se sienten útiles en general con el trabajo que realizan.

Cuadro 48: Ajuste del puesto a la vuelta



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

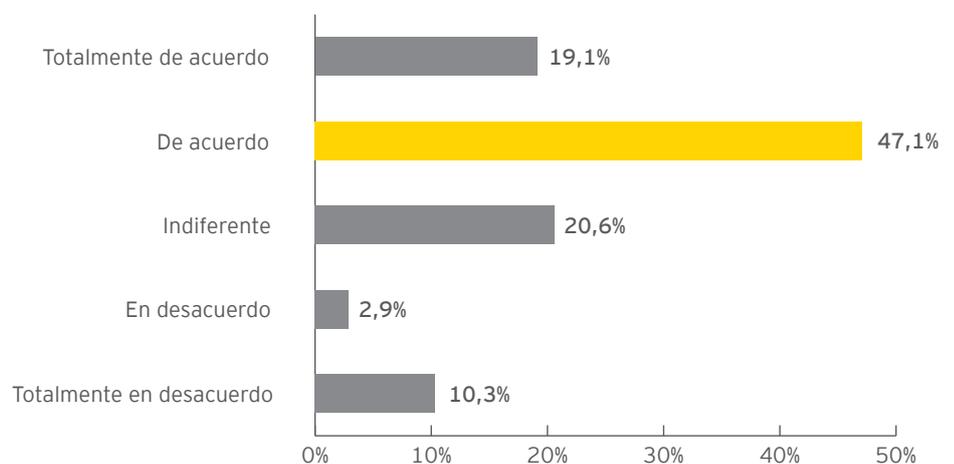


Como muestra el Cuadro 49 tan sólo el 13,2% declara que su trabajo no es útil y no tiene valor real para la empresa; mientras que hay un 66,2% que manifiesta que su trabajo sí tiene una utilidad y valor real para la compañía. Hay un 20,6% de indiferentes que son difíciles de interpretar.

Pero para completar la información contenida en el Cuadro 49, también analizaremos el aprovechamiento -a juicio del repatriado- que la empresa está haciendo de la expatriación, en concreto del aprendizaje y de la experiencia adquiridos por el expatriado. El análisis se contiene en el Cuadro 50.

En este caso la empresa también sale un poco mejor valorada, aunque sigue siendo evidente la capacidad de mejora de la empresa en este aspecto. Menos del 50% de los expatriados afirman que la empresa esté aprovechando la experiencia y aprendizaje adquiridos durante la expatriación (en concreto el 46,4%). Este porcentaje es relativamente reducido y puede constituir una de las causas de la falta de retención del expatriado después de los procesos de expatriación. Existe nuevamente un alto porcentaje de indiferencia que se sitúa en torno al 34,8%, lo que manifiesta una falta de motivación con el puesto de trabajo. Por último también aparece un grupo de disconformes. En concreto, existe un 11,6% que se muestran totalmente en desacuerdo con la afirmación de que la empresa esté aprovechando la experiencia y aprendizaje adquiridos y un 7,2% que se muestran no conformes.

Cuadro 49: Utilidad y valor del trabajo en la vuelta



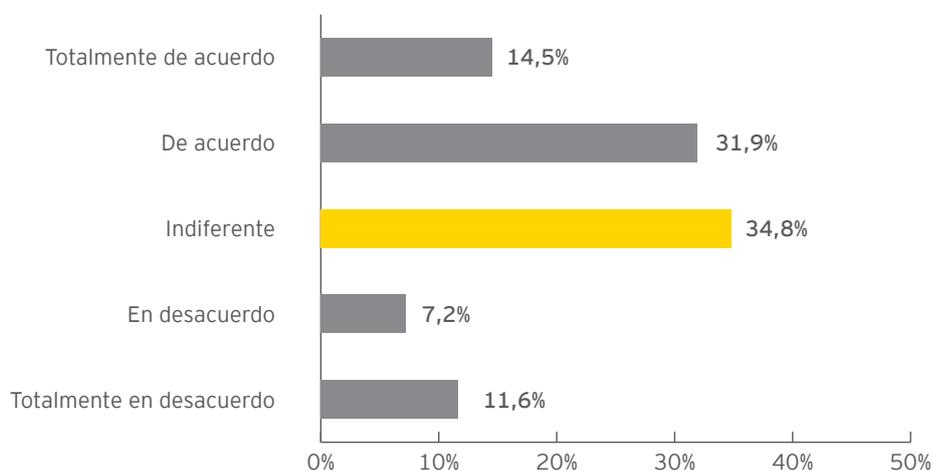
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



La conclusión de los anteriores tres cuadros podría ser de gran utilidad para las compañías. Aunque, en términos generales, el puesto de trabajo que se desempeña a la vuelta no resulte inútil para la empresa, eso no quiere decir que sea satisfactorio para el expatriado. Resulta complicado mantener la motivación del individuo cuando las características del puesto de trabajo no satisfacen las expectativas que se habían generado durante su expatriación, y todavía más complicado cuando no se aprovecha todo el aprendizaje acumulado.

Por otra parte y como es fácil imaginar, la empresa tampoco se preocupó de la adaptación familiar en la repatriación. Ya hemos mencionado que este aspecto no resulta tan crucial como en la expatriación, pero manifiesta la actitud de la empresa hacia la familia del expatriado.

Cuadro 50: Aprovechamiento del aprendizaje en la vuelta



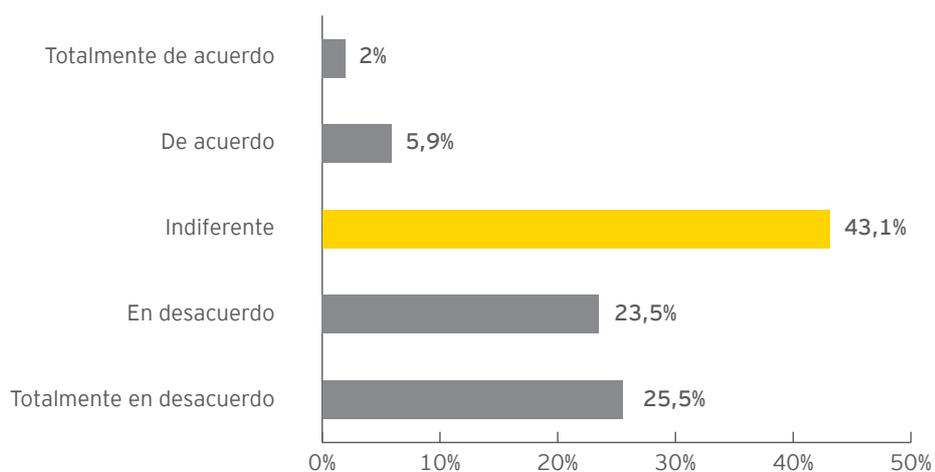
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



En el **Cuadro 51** se recogen los resultados de un modo más detallado.

Tan sólo hay un 7,9% que afirman que la empresa se haya preocupado de la adaptación de la familia (un 2% totalmente de acuerdo y un 5,9% de acuerdo). A continuación hay un gran porcentaje de respuestas (43,1%) que manifiestan indiferencia, tal vez detrás de este amplio porcentaje, se esconden aquellos que piensan que esta preocupación por parte de la empresa resulta innecesaria. Sin embargo, a continuación hay un 49% que manifiesta desacuerdo (23,5% desacuerdo y 25,5% total desacuerdo), como queriendo manifestar que se ha echado en falta ese interés. Pero esto es tan sólo una hipótesis y no se puede afirmar con rotundidad.

**Cuadro 51: Preocupación por la adaptación familiar en la repatriación**



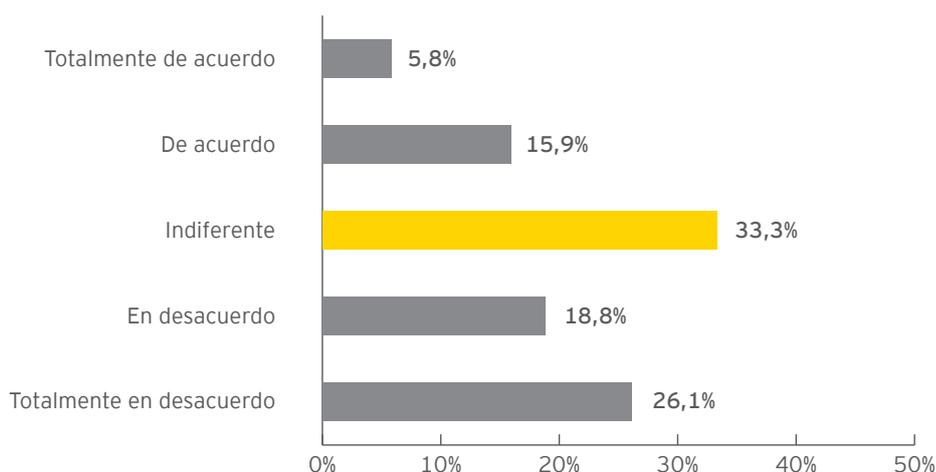
Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



El último aspecto que nos queda por analizar es el que se refiere al estatus social del repatriado a su vuelta. Es bien conocido que muchas veces la cantidad de beneficios sociales recibidos en el país de la asignación internacional no son sostenibles a su vuelta y por ello existe el peligro de que se vea reducido el estatus social. Los resultados sobre esta cuestión se vierten en el Cuadro 52.

Un tercio de los repatriados (33,3%) manifiestan que su estatus se ha mantenido indiferente. Un 21,7% afirman que su estatus se ha visto disminuido (un 5,8% "totalmente de acuerdo" y un 15,9% "de acuerdo"); de nuevo, el hecho de que uno de cada cinco expatriados vean reducido su estatus social manifiesta una falta de previsión evitable. Por último, hay un amplio porcentaje (44,9%) de repatriados que niegan haber experimentado una reducción de su estatus.

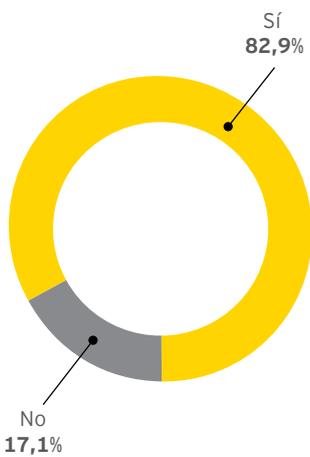
Cuadro 52: Reducción del estatus social a la vuelta



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



Cuadro 53: Cambio de empresa a la vuelta



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Para finalizar con estas consideraciones sobre la repatriación, se pretende conocer si el repatriado cambió de empresa al finalizar la asignación internacional. La fiabilidad de estas respuestas está limitada por el horizonte temporal. Es decir, algunos de los repatriados contestan el cuestionario justo a su vuelta de la asignación internacional, cuando todavía no ha transcurrido el tiempo suficiente para que, aunque lo desearan, hayan podido cambiar de compañía. Esto quiere decir que, en el Cuadro 53, dentro del 82,9% de expatriados que manifiestan no haber cambiado de compañía puede haber un porcentaje elevado que cambie en los próximos meses o incluso que esté buscando activamente el cambio pero todavía no lo haya conseguido.

En cualquier caso, resulta significativo que la expatriación, la que hemos denominado como una política de RRHH con uno de los índices de satisfacción profesional más elevados (ver Cuadro 42), no consiga retener al menos al 17,1% de los expatriados. Es más, profundizando un poco en las respuestas se observa que la mayoría de los que abandonaron la compañía tardaron menos de 6 meses en hacerlo e incluso en algún caso el abandono se debió al despido.



### En la repatriación: algunas reflexiones

Para finalizar esta tercera fase, se recogen algunos de los resultados y recomendaciones que se han ido obteniendo a lo largo del análisis.

- 1** En uno de cada tres procesos, la empresa no cumple con el compromiso de duración prevista: **cumpla el plazo previsto para el proceso de expatriación.**
- 2** Los repatriados manifiestan que el aspecto económico no resulta determinante; en general, los paquetes retributivos están bien planteados: **el ámbito profesional y familiar son los determinantes para el éxito del proceso: concéntrese en ellos.**
- 3** Uno de cada cuatro expatriados manifiesta insatisfacción con el proceso de expatriación en lo que se refiere al ámbito familiar: **otorgue al plano familiar la prioridad que se merece, también en la repatriación.**
- 4** Pocas políticas de RRHH tienen un índice de satisfacción profesional tan elevado (más del 81,5%). Se trata de uno de los mejores catalizadores para la carrera profesional que puede existir. Sin embargo, a los pocos meses existen más abandonos de los deseados: **planifique la carrera profesional del expatriado a su vuelta.**
- 5** Una de cada seis empresas no ha pensado con detenimiento la vuelta del expatriado. Uno de cada tres expatriados no sabe sus funciones y responsabilidades a su vuelta. Esta cifra supone un incremento del 20% en los últimos dos años: **planifique las funciones y responsabilidades de los expatriados antes de que comience la expatriación.**

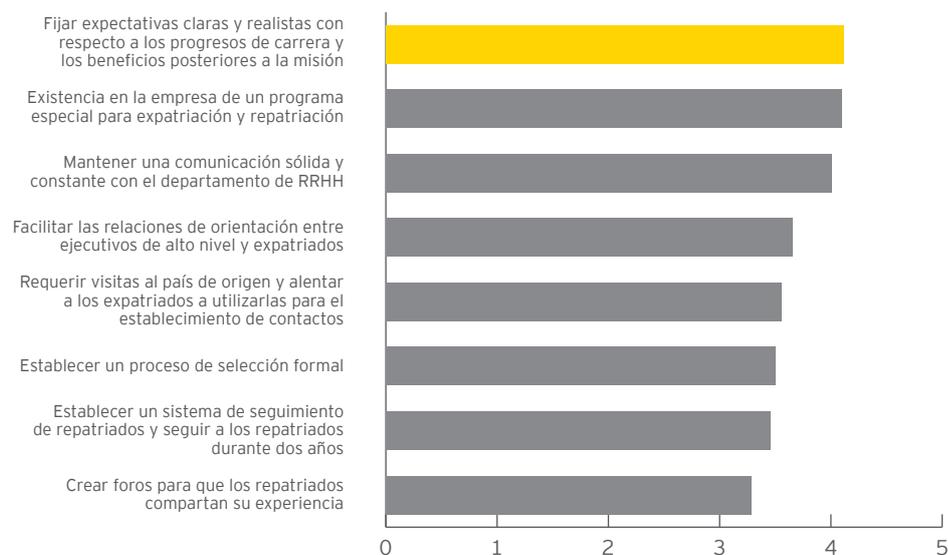


#### 4.4 Análisis global de la expatriación: *best practices*

En este apartado se pretende aportar algunas claves para mejorar la gestión de los procesos de expatriación.

El Cuadro 54 recoge las mejores prácticas comúnmente reconocidas para asegurar el éxito de las asignaciones internacionales. Como se puede observar a simple vista todas ellas son recomendadas por los expatriados (todas las puntuaciones se sitúan por encima del 3). Se dan por supuestas las cuestiones que se refieren al seguimiento de la familia del expatriado y nos hemos centrado más en cuestiones propias del puesto de trabajo o relaciones con la empresa matriz. Como las prácticas aparecen ordenadas en el Cuadro 54, se puede ver el orden de prioridad que los expatriados dan a cada una de las prácticas.

Cuadro 54: Aspectos generales: grado de conformidad



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

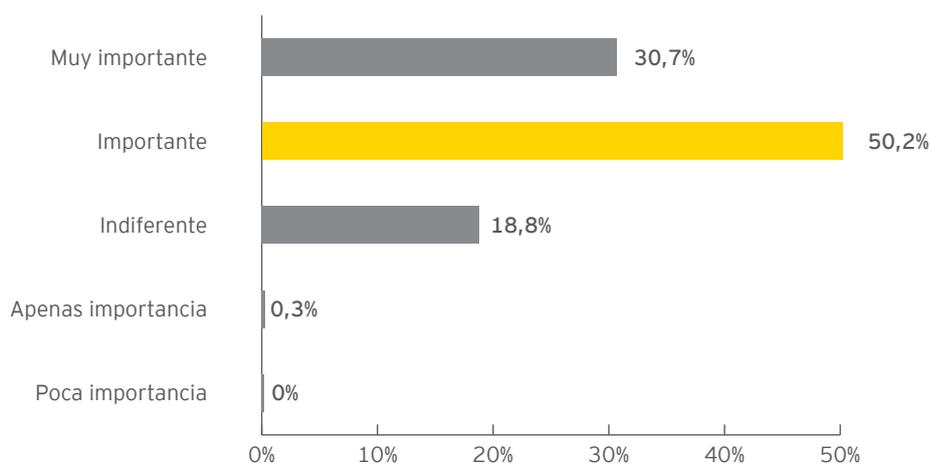


En primer lugar, los expatriados afirman que lo más importante es fijar expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión (4,1). Por su relevancia, en el Cuadro 55 se recogen los resultados más detallados de esta cuestión. **Cuanta más claridad, transparencia y definición de la trayectoria profesional del expatriado, más probabilidades de éxito.**

No hay prácticamente ningún expatriado que declare que no es importante situar con realismo las expectativas de carrera y beneficios a la vuelta.

En segundo lugar, se señala la necesidad de que exista un programa especial para expatriación y repatriación (4), que está en estrecha relación con lo que se menciona en sexto lugar: establecer un proceso de selección formal (3,5). La planificación y formalización de los procesos disminuirán el grado de improvisación y, por tanto, la mala gestión del proceso.

Cuadro 55: *Best practices*: fijar expectativas realistas de carrera y beneficios a la vuelta



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

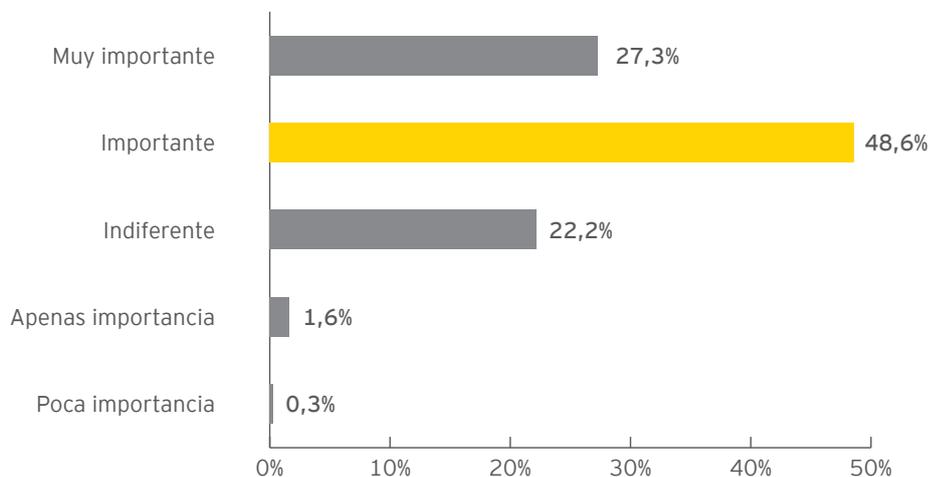


En tercer lugar, se apunta la necesidad de mantener una comunicación sólida y constante con el departamento de RRHH (4). Esta práctica es muy recomendable que se aplique junto con lo que se dice en séptimo lugar: establecer un sistema de seguimiento de repatriados y seguir a los repatriados durante dos años (3,4). También por su interés incluimos en el Cuadro 56 un desglose de la conveniencia de establecer una comunicación sólida y constante con RRHH. **Resulta fundamental, para que el expatriado se sienta arropado, no perder el contacto con el departamento de RRHH.**

De nuevo, apenas existe ningún expatriado que manifieste que esta práctica no resulta fundamental en el proceso.

En cuarto lugar aparece la necesidad de recibir orientación por parte de ejecutivos de alto nivel y otros expatriados (3,6) que está muy relacionada con lo dicho en quinto lugar: requerir visitas al país de origen y alentar a los expatriados a utilizarlas para el establecimiento de contactos (3,5), y también con lo que se apunta en octavo lugar: crear foros para que los repatriados compartan sus experiencias (3,28). **Es muy conveniente establecer cuantos más cauces de comunicación mejor, fundamentalmente con personas que han pasado por situaciones similares o pueden, por su formación ofrecer una ayuda relevante al expatriado.**

Cuadro 56: *Best practices*: mantener comunicación sólida y constante con RRHH



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young



## Conclusiones

El análisis del proceso de expatriación en cada una de sus fases (ver Cuadro 1) resulta de interés, tanto para la empresa como para el expatriado, para ir descubriendo los puntos concretos en los que la empresa puede mejorar.

Cuadro 1: Fases del proceso de expatriación y aspectos clave

Fases del proceso		
Previa/Inicio	Desarrollo	Repatriación
<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Selección</li> <li>▸ Comunicación</li> <li>▸ Planificación, asesoramiento y ayuda</li> <li>▸ Retribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Adaptación</li> <li>▸ Expectativas</li> <li>▸ Reconocimiento y promoción</li> <li>▸ Desarrollo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Duración</li> <li>▸ Readaptación</li> <li>▸ Reajuste profesional</li> <li>▸ Cambio de empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Por otro lado, también resulta de interés fijarse en la figura del expatriado. Nuestro acercamiento a esta figura ha pivotado sobre lo que hemos denominado "planos" del expatriado. Se trata de una clasificación de distintos ámbitos del expatriado que se ven afectados en una asignación internacional y que nos han servido como esquema conceptual a lo largo del estudio (Cuadro 2).

Cuadro 2: Planos del expatriado afectados en cada fase del proceso

Planos del proceso	
Económico	Profesional
Empresarial	Personal y familiar

Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

Tomando en consideración tanto las fases del proceso (Cuadro 1) como los planos conceptuales (Cuadro 2), se ha ido desarrollando el presente estudio, cuyo objetivo ha sido aportar luz en cada plano y en cada fase para poder tomar decisiones que ayuden al empresario a gestionar con eficacia las asignaciones internacionales en su empresa.



Conseguir que un proceso de expatriación llegue a buen puerto no es tarea fácil ni para la empresa ni para el expatriado. Precisamente por eso, resulta crucial fijar los objetivos y metas para cada una de las fases del proceso y en cada uno de los planos del expatriado. Para ello hace falta profundizar en la figura del expatriado, **meterse en su piel**, conocer sus motivaciones y estar en condiciones de satisfacerlas. Esta ha sido nuestra pretensión a lo largo de estas páginas: explicar el proceso de expatriación plasmando la **visión de las personas** implicadas en las expatriaciones.

Como es lógico, el primer requisito para mejorar un proceso, una práctica o una política, es conocer a fondo la cuestión que pretende ser mejorada. Con la expatriación sucede lo mismo: cuanto mayor conocimiento tengamos del proceso, de los problemas, de las personas implicadas, de las motivaciones de los afectados, de los intereses de unos y otros... mejor podremos desarrollar estas políticas y mejorarlas.

En estas conclusiones finales queremos, por una parte, recoger algunos de los resultados más relevantes que han aparecido a lo largo del estudio y, por otra, ofrecer algunas consideraciones y recomendaciones que puedan ser tenidas en cuenta en futuros procesos y mejoren la calidad de los mismos.



## I) Antes de partir hacia el destino: conclusiones

Como ya se ha dicho, la buena proyección del proceso de expatriación desde sus comienzos supone un punto de apoyo importante para edificar de forma sólida el proyecto de expatriación. La empresa, **obligada a expatriar** a algún empleado, no puede descuidar esta primera fase del proceso.

El estudio muestra que las empresas apenas consideran las circunstancias familiares a la hora de plantearse a quién expatriar; es decir, en el momento de seleccionar al candidato, el ámbito familiar de éste no tiene relevancia para el empresario, no supone un criterio de selección. El principal motivo por el que las empresas seleccionan a los expatriados es el conocimiento técnico. Es lógico que sea así, pero no debería descuidarse este aspecto tan importante.

Si nos vamos a los motivos del expatriado, sucede algo similar: el principal motivo para aceptar una expatriación es la atractiva experiencia internacional (4,2); mientras que los motivos familiares (2,5) tienen mucho menos peso en la decisión.

Tanto la actitud de la empresa como la del expatriado son lógicas y responden a un buen pensar, pero inconscientemente puede suponer la primera grieta en el proceso que puede dificultar su éxito. En el **Cuadro 56** se muestra el desencaje que puede producirse en esta primera etapa:

**Cuadro 56: Posible grieta en la etapa inicial del proceso de expatriación**



Fuente: Elaboración propia IESE-Ernst & Young

El ámbito económico y el familiar pasan a un segundo plano para el expatriado y para la empresa; no quiere decir que se descuiden, pero no son los que más atención reclaman. Por otro lado, el ámbito empresarial pasa a un segundo plano para el expatriado y el profesional pasa a un segundo plano para la empresa. Este hecho tendrá consecuencias desiguales en cada uno de los planos. En el plano económico apenas tendrá impacto, porque los paquetes retributivos están, en general, muy bien diseñados por la mayoría de las empresas.



Sin embargo, en el plano profesional empiezan las fracturas: el 25,1% de los expatriados recibieron poca o ninguna información sobre su vuelta. Las empresas descuidan uno de los aspectos más cruciales del proceso: la repatriación. Uno de cada cuatro expatriados no recibió información sobre su futuro en la empresa a la vuelta de la asignación internacional. Esto sucedió sencillamente porque la empresa no estaba “centrada” en dar esa información.

Por otro lado, los expatriados manifiestan su descontento por la falta de preocupación por parte de la empresa sobre la adaptación social y profesional del cónyuge y afirman que la empresa no da toda la importancia que se merece a las circunstancias familiares. Los resultados hablan por sí solos: existe desconformidad con que la empresa estudiara, antes de la partida, la adaptación familiar (2,96); con que la empresa se preocupara de encontrar trabajo al cónyuge (2); y, por último con que la empresa se preocupara de la adaptación profesional del cónyuge (1,99).

Así pues, de todo lo anterior se desprenden tres recomendaciones para las empresas:

- 1** En la oferta de expatriación, muestre interés real por las circunstancias familiares.
- 2** Informe y concrete las circunstancias del puesto de trabajo, las funciones y responsabilidades en la repatriación.
- 3** Planifique la adaptación profesional del cónyuge en el país de destino.



## II) En el país de destino: conclusiones

Una vez abierta la grieta en la primera etapa, ésta se va agrandando conforme avanza el proceso. Lo que al principio apenas tenía identidad, poco a poco va consolidándose como un problema difícil de resolver.

En esta etapa, el aspecto económico, aunque sigue sin ser decisivo, puede ser utilizado para cubrir la grieta producida en el ámbito familiar en la primera etapa, es decir puede ser utilizado para favorecer la adaptación familiar. Según los datos, el 95,3% de los expatriados reciben ayuda en el alquiler o adquisición de vivienda, el 86,2% recibe seguro médico internacional y son menos las ayudas monetarias que se refieren a la adaptación de la familia: sólo a un 37,4% de los expatriados se les pagan los gastos de reubicación de la familia; a un 35,6% el colegio de los hijos (cosa distinta es que se ayudase a encontrarlo antes de partir); y apenas un 25,9% ofrece la incorporación a un club social, tan importante para la adaptación familiar y personal al país de destino. Por ello, sería bueno incluir en la oferta económica aspectos relacionados con el factor familiar. Por otro lado, la mayoría de las empresas (el 63,7%) pactaron el paquete retributivo en términos netos, aconsejándose este modo como el mejor para presentar una oferta monetaria.

En esta etapa, los expatriados se dan cuenta de que **las posibilidades para el cónyuge y los hijos no son tan buenas como lo eran antes**. Perciben con más claridad que la empresa no se ha preocupado por la adaptación familiar como debería (el grado de conformidad es de 2,5). Como ya hemos visto, un 21,7% no está de acuerdo en que la empresa se haya preocupado por la adaptación social de la familia y un 20,1% está totalmente en desacuerdo. Ambas respuestas juntas suman un total de un 41,8% de desacuerdo; esta cifra, sumada al 40,4% de indiferentes, supone un 82,2% de desacuerdo o indiferentismo, cifra elevadísima.

Aún así, el plano profesional sigue manteniendo la fuerza que tenía al principio y apenas hay expatriados que se arrepientan de haber aceptado la expatriación.

De nuevo recogemos tres recomendaciones para las empresas:

- 1** Realice siempre la **oferta en términos netos** y realice siempre **ecualización fiscal**.
- 2** En la **oferta monetaria**, incluya beneficios que pueda **disfrutar la familia**, pero asegúrese de que el dinero invertido cumple su objetivo; es decir, que la familia realmente disfruta y se beneficia de esa inversión; si no, puede estar tirando el dinero.
- 3** A la hora de interesarse por la adaptación del expatriado en el país de destino, empiece interesándose por su familia y en concreto por la **adaptación (social, profesional, familiar...) del cónyuge**.



### III) En la repatriación: conclusiones

Cuando finaliza el proceso, los expatriados ya tienen una visión del proceso en su conjunto y sus afirmaciones son más profundas.

El aspecto económico sigue sin generar especiales problemas. Concretamente, el 23,9% manifiestan estar totalmente satisfechos con la oferta económica recibida y el 46,5% manifiestan estar satisfechos; esto supone un grado de satisfacción superior al 70%.

En el aspecto profesional, siguen apareciendo síntomas de esa grieta generada al principio del proceso. Un 32,8% de las expatriaciones no cumplieron el plazo establecido inicialmente para la asignación internacional. Un 37,7% de los expatriados no tenía claras sus funciones y responsabilidades a su vuelta. Sin embargo, cerca del 82% de los expatriados manifiestan estar satisfechos en el ámbito profesional y más del 86% manifiestan su satisfacción como experiencia personal. Este contraste no hace sino confirmar que las políticas de expatriación constituyen una de las herramientas más poderosas de RRHH. Se trata, sin duda, de uno de los mejores catalizadores para la carrera profesional que pueda existir.

Por último, en el ámbito familiar, sigue abriéndose la grieta y el 25% de los repatriados (uno de cada cuatro) manifiesta insatisfacción con el proceso de expatriación en lo que se refiere al ámbito familiar.

Para finalizar esta tercera fase, se recogen algunos de los resultados y recomendaciones que se han ido obteniendo a lo largo del análisis.

- 1** Cumpla el plazo previsto para el proceso de expatriación.
- 2** Uno de cada cuatro expatriados manifiesta insatisfacción con el proceso de expatriación en lo que se refiere al ámbito familiar: **otorgue al plano familiar la prioridad que se merece, también en la repatriación.**
- 3** Una de cada seis empresas no han pensado con detenimiento la vuelta del expatriado. Uno de cada tres expatriados no conoce sus funciones y responsabilidades a su vuelta. Esta cifra supone un incremento del 20% en los últimos dos años: **planifique las funciones y responsabilidades** de los expatriados antes de que comience la expatriación.



## IV) Análisis global: conclusiones

A continuación se recogen algunas consideraciones generales sobre el proceso en su conjunto que también pueden resultar de ayuda.

- ▶ Los expatriados afirman que lo más importante es fijar expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión. **Cuanta más claridad, transparencia y definición de la trayectoria profesional del expatriado, más probabilidades de éxito.**
- ▶ Resulta conveniente que exista un programa especial para expatriación y repatriación y un proceso de selección formal. **La planificación y formalización de los procesos disminuirán el grado de improvisación y, por tanto, la mala gestión del proceso.**
- ▶ Mantener una **comunicación sólida y constante con el departamento de RRHH y establecer un sistema de seguimiento de repatriados** es una manifestación, por parte de la empresa, de una preocupación real por el expatriado. **Cuantos más cauces de comunicación se establezcan, mejor.**
- ▶ Es una buena experiencia que los expatriados **reciban orientación por parte de ejecutivos de alto nivel y otros expatriados.**
- ▶ También resulta conveniente **facilitar visitas al país de origen y alentar a los expatriados a utilizarlas** para el establecimiento de contactos.



## V) Planos del expatriado: conclusiones

Por último, queremos recoger unas breves consideraciones sobre cada uno de los planos que han servido de esquema conceptual para todo el trabajo. Con ellas despedimos el estudio, con la idea de que siempre permanezca en la cabeza del empresario este esquema a la hora de implantar en su empresa políticas de expatriación.

- ▶ Sitúe el **plano familiar** siempre en primer lugar en cada una de las fases de la expatriación (inicio, desarrollo y repatriación) y especialmente a todo lo que se refiera al cónyuge (adaptación social, profesional, etc.) ha de darle una prioridad máxima.
- ▶ En general, el **plano económico** no supone un problema para el éxito del proceso. Los estándares empleados por las empresas satisfacen las expectativas de los expatriados.
- ▶ Planifique y defina de modo claro y concreto la carrera profesional del expatriado dentro de la compañía. Concrete las funciones, contenido y responsabilidades del puesto de trabajo al finalizar la expatriación. Esta tarea debe realizarla antes de que el expatriado se desplace a su lugar de destino. De esta manera el **plano empresarial** no supondrá un problema para la empresa.
- ▶ Enriquezca el puesto de trabajo a la vuelta, piense maneras para que los expatriados puedan poner en práctica el aprendizaje acumulado durante la asignación internacional. Es importante no descuidar el **plano profesional** del expatriado, es normal que éste busque ofertas mejores fuera de la empresa; adelántese y mejore las ofertas de la competencia. ¿Cómo? La tentación fácil es focalizarse en el aspecto económico, pero usted céntrese en el puesto.



## Anexos

### A.1: Selección de comentarios de los expatriados

No queremos dejar de incluir en las conclusiones una selección breve de comentarios (sólo tres) que algunos expatriados incluyeron en los cuestionarios. Pueden resultar de utilidad para que las empresas entiendan mejor el problema desde el lado del expatriado.

#### Comentario 1:

“La expatriación es una experiencia muy buena tanto profesional como personal. El único problema que hay es en la repatriación, que te obligan o casi te apoyan para que cambies de empresa”.

#### Comentario 2:

“El gran problema de la expatriación es la vuelta y no tiene fácil arreglo, salvo que la empresa tenga muy claro lo que quiere hacer en cada caso, que pueda hacerlo y que lo comunique y gestione adecuadamente, lo que es tarea compleja, en todo caso”.

#### Comentario 3:

“En mi empresa no tienes elección. Si eres elegido DEBES ir a donde te digan. Conozco personas que han salido de la empresa por negarse a ir a ciertos sitios. Sí recomendaría esta experiencia porque gané experiencia, las dietas me permitían vivir más holgadamente y porque lo pasé bien con la gente que conocí en la oficina. De todas formas tuve que vivir en un hotel durante más de un año y viajar a las 5 de la mañana cada lunes y cada viernes. Mi vida personal cambió radicalmente a peor y cuando volví a España no tuve opción a elegir qué quería hacer. No se tuvo en cuenta mi experiencia y dejé la empresa porque no me permitieron desarrollar una carrera que me gustara”.

# A.2: Cuestionario remitido a los expatriados

Este cuestionario es anónimo y confidencial, los resultados forman parte de un proyecto de investigación conjunto entre la Cátedra SEAT-Relaciones Laborales del IESE y Ernst & Young

Por favor, marque la alternativa que corresponda.

## Perfil del expatriado

**1. Sexo:**

1. Hombre
2. Mujer

**2. Estado civil en el momento de la expatriación:**

1. Soltero/a
2. Casado/a
3. Con pareja de hecho
4. Divorciado/a sin pareja
5. Divorciado/a con pareja
6. Viudo/a

**3. ¿En qué condición se encuentra usted actualmente?**

1. En pleno período de expatriación
2. En condición de repatriado
3. Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

**4. Número de experiencias de expatriación:**

a. En esta empresa	
b. Otra empresa	

**5. ¿Cuántas personas se han trasladado con usted?**

**6. Quiénes son esas personas y si es el caso especifique el número de hijos y edades:**

a. Cónyuge	
b. Hijos	
b.1. Nº de hijos:	
b.2. Edades:	
c. Otros	

**7. Edad:**

Usted	Cónyuge

**8. Idiomas que domina:**

	Usted	Cónyuge
a. Español		
b. Inglés		
c. Francés		
d. Otro:		

**9. Último nivel de formación académica:**

	Usted	Cónyuge
a. Bachiller		
b. Licenciatura		
c. Diplomatura		
d. Máster		
e. Doctorado		

**10. Duración mínima inicialmente prevista en su expatriación:**

1. Un año o menos de un año
2. Mínimo de 1 año y máximo de 2 años
3. Mínimo de 2 años y máximo de 3 años
4. Más de 3 años

**11. Especifique ciudad y país de destino actual:**

**12. Puesto en la empresa:**

## Perfil de la empresa

**13. Sector (marque el que corresponda):**

1. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
2. Industrias extractivas
3. Industria manufacturera
4. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
5. Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
6. Construcción
7. Comercio
8. Transporte y almacenamiento
9. Hostelería
10. Información y comunicaciones
11. Actividades financieras y de seguros
12. Actividades inmobiliarias
13. Actividades profesionales, científicas y técnicas
14. Actividades administrativas y servicios auxiliares
15. Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria
16. Educación
17. Actividades sanitarias y de servicios sociales
18. Actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento
19. Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales
20. Otros servicios

**14. Número de años trabajando en la empresa:**

 años

**15. Número de empleados total de la empresa:**

1. De 1 a 100 empleados
2. De 100 a 500 empleados
3. De 500 a 1000 empleados
4. De 1000 a 5000 empleados
5. Más de 5000 empleados

**16. Tiene conocimiento del número de expatriados de su empresa, ¿cuántos son aproximadamente?**

1. Sí
2. No

<b>Cuántos aprox.</b>

## Antes de partir hacia el destino

### 17. Valore en qué medida la empresa tuvo en cuenta los siguientes aspectos en su proceso de selección:

(1: No se tuvo en cuenta; 5: Se tuvo totalmente en cuenta)

	Nada				Mucho
a. Conocimientos técnicos	1	2	3	4	5
b. Antigüedad en la empresa	1	2	3	4	5
c. Consideración de su carrera profesional	1	2	3	4	5
d. Consideración de circunstancias familiares (cónyuge, hijos...)	1	2	3	4	5
e. Manejo de idiomas	1	2	3	4	5
f. Capacidad de adaptación cultural	1	2	3	4	5
g. Experiencia internacional previa	1	2	3	4	5
h. Orientación a resultados	1	2	3	4	5
i. Capacidad emprendedora	1	2	3	4	5

### 18. Valore la importancia de los siguientes aspectos en su decisión de aceptar:

(1: No influyó nada en mi decisión; 5: Influyó totalmente en mi decisión)

	Nada				Mucho
a. Atractiva experiencia personal	1	2	3	4	5
b. Beneficios económicos	1	2	3	4	5
c. Mayor estatus profesional	1	2	3	4	5
d. Mayor visibilidad social	1	2	3	4	5
e. Promoción interna de la empresa	1	2	3	4	5
f. Aprendizaje profesional	1	2	3	4	5
g. Ilusión por el proyecto profesional	1	2	3	4	5
h. Atractiva experiencia familiar	1	2	3	4	5
i. Otros motivos	1	2	3	4	5

### 19. Si no hubiera aceptado la oferta de expatriación, ¿piensa usted que esta decisión hubiera tenido consecuencias negativas para el desarrollo de su carrera profesional dentro de la empresa?

1. Sí
2. No
3. No sabe

### 20. ¿En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes razones que llevan a pensar en posibles consecuencias negativas ante el rechazo de la oferta de expatriación?

(1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Es lo propio de la cultura de esta empresa	1	2	3	4	5
b. He visto lo que ha sucedido con otros compañeros en situaciones similares	1	2	3	4	5
c. He vivido situaciones similares en otra empresa	1	2	3	4	5

**21. ¿Le explicó la empresa con claridad los siguientes aspectos?**

(1: No me explicó nada; 5: Se me explicó perfectamente)

	Nada				Mucho
a. La política de relación y coordinación con la empresa matriz	1	2	3	4	5
b. El contenido, responsabilidades y objetivos de mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
c. Circunstancias de su repatriación (puesto y responsabilidades a la vuelta...)	1	2	3	4	5
d. La duración de la expatriación	1	2	3	4	5
e. Todo lo relativo al paquete retributivo, beneficios extrasalariales, etc.	1	2	3	4	5

**22. ¿Recibió ayuda por parte de la empresa en los siguientes aspectos?**

(1: No he recibido nada de ayuda. 5: He recibido toda la ayuda necesaria)

	Nada				Mucho
a. Número de viajes necesarios al país de destino previos al proceso de expatriación	1	2	3	4	5
b. Se me facilitó antes de partir el estudio de la cultura, costumbre e idiosincrasia del país de destino	1	2	3	4	5
c. La empresa estudió antes de la partida cuestiones referentes a la adaptación familiar (colegios, Seg. Social, relaciones sociales...)	1	2	3	4	5
d. La empresa se preocupó de encontrar trabajo a mi cónyuge en el país de destino	1	2	3	4	5
e. La empresa se preocupó de la adaptación profesional de mi cónyuge	1	2	3	4	5
f. La empresa me ayudó a llevar los temas fiscales correspondientes	1	2	3	4	5

## En el país de destino

**23. Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.**

(1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Las expectativas que me había creado sobre el trabajo a realizar se vieron plenamente satisfechas	1	2	3	4	5
b. El contenido y responsabilidad en la expatriación es mayor que la que tenía en mi país de origen	1	2	3	4	5
c. Las posibilidades que había para mi cónyuge e hijos son al menos tan buenas como las que tenía en mi país de origen	1	2	3	4	5
d. Las compensaciones y beneficios pactados con la empresa me permiten un estilo de vida mejor que el que tenía en mi país de origen	1	2	3	4	5
e. Las condiciones del país de destino son similares a las de mi país de origen	1	2	3	4	5

**24. ¿El paquete retributivo que le ha ofrecido la empresa se ha pactado en términos brutos o en neto?**

1. En bruto
2. En neto
3. No sabe

**25. En cuanto a los aspectos fiscales de su retribución, por favor indique:**

	Sí	No
a. ¿Recibe asesoramiento fiscal?	1	2
b. ¿Tiene equalización fiscal?	1	2

**26. Indique si la empresa le ha ofrecido alguno de los siguientes beneficios salariales y el grado de satisfacción con respecto a cada uno.**

(1: Totalmente insatisfecho; 5: Totalmente satisfecho)

	Sí	No	Totalmente insatisfecho				Totalmente satisfecho
a. Alquiler o adquisición de vivienda			1	2	3	4	5
b. Vehículo de la empresa para uso particular			1	2	3	4	5
c. Viajes anuales de la familia al país de origen			1	2	3	4	5
d. Transporte bienes personales al país de destino			1	2	3	4	5
e. Seguro médico internacional			1	2	3	4	5
f. Colegio hijos			1	2	3	4	5
g. Gastos extras derivados de la reubicación de la familia			1	2	3	4	5
h. Incorporación a club social			1	2	3	4	5
i. Otro(s)			1	2	3	4	5

**27. Indique el grado de dificultad de adaptación con respecto a los siguientes aspectos del país de destino.**

(1: Muy difícil; 5: Muy fácil)

	Muy difícil				Muy fácil
a. Adaptación a la cultura del país de destino	1	2	3	4	5
b. Adaptarse al nuevo entorno profesional	1	2	3	4	5
c. Adaptación del cónyuge a la nueva situación familiar	1	2	3	4	5
d. Adaptación de los hijos	1	2	3	4	5
e. Hacer amigos en el país de destino	1	2	3	4	5

**28. Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.**

(1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La empresa ha hecho un seguimiento continuo a mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5
b. He mantenido una comunicación fluida y constante con la empresa matriz	1	2	3	4	5
c. La empresa se ha preocupado por mi adaptación personal	1	2	3	4	5
d. La empresa se ha preocupado por la adaptación social de mi familia	1	2	3	4	5
e. La empresa me puso en contacto con otros expatriados en el mismo país	1	2	3	4	5
f. La empresa me ha ofrecido un atractivo paquete retributivo	1	2	3	4	5

**29. Exprese su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.**

(1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Ser seleccionado para el proyecto de expatriación supone un reconocimiento por parte de la empresa	1	2	3	4	5
b. La expatriación facilitará mi promoción profesional dentro de la empresa	1	2	3	4	5
c. La expatriación facilitará mi promoción profesional fuera de la empresa	1	2	3	4	5
d. La empresa valorará el trabajo y esfuerzo que estoy desarrollando	1	2	3	4	5
e. Mi familia está contenta con la decisión de aceptar el proceso	1	2	3	4	5
f. En cuanto a mi equipo de trabajo, existen grandes diferencias culturales que dificultan su gestión	1	2	3	4	5
g. Me arrepiento de haber aceptado la expatriación	1	2	3	4	5

# En la repatriación

30. ¿Se cumplió la duración prevista de su proceso de expatriación?

1. Sí, ¿En cuánto se ha extendido? \_\_\_\_\_
2. No

31. La extensión, ¿ha sido decisión propia o de la empresa?

1. Decisión propia
2. Decisión de la empresa
3. Ninguna de las dos

32. ¿En qué medida está usted satisfecho con el proceso de expatriación desde los siguientes puntos de vista?

(1: Totalmente insatisfecho; 5: Totalmente satisfecho)

	Totalmente insatisfecho				Totalmente satisfecho
a. Económico	1	2	3	4	5
b. Desarrollo profesional	1	2	3	4	5
c. Experiencia personal	1	2	3	4	5
d. Experiencia familiar	1	2	3	4	5

33. Con respecto a la repatriación, señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.

(1: totalmente en desacuerdo; 5: totalmente de acuerdo)

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
a. La empresa me ha acogido correctamente después de la expatriación	1	2	3	4	5
b. La empresa se ha preocupado de la adaptación de mi familia	1	2	3	4	5
c. Antes de volver tenía perfectamente claras las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que iba a ocupar a mi vuelta	1	2	3	4	5
d. El puesto de trabajo a mi vuelta corresponde al nivel de conocimiento y experiencias que he desarrollado	1	2	3	4	5
e. El trabajo que realizo a mi vuelta es útil y tiene un valor real para la empresa	1	2	3	4	5
f. La empresa está aprovechando la experiencia y aprendizaje que he adquirido durante la expatriación	1	2	3	4	5
g. A mi vuelta he experimentado una reducción del status social	1	2	3	4	5

34. ¿Cambié de empresa después del proceso de expatriación?

1. Sí
2. No

35. En caso afirmativo, ¿cuánto tiempo transcurrió desde su llegada hasta que cambió de empresa? Escriba el número de meses que transcurrieron.

Tiempo transcurrido (número de meses): \_\_\_\_\_ meses

**36. Sobre el proceso de expatriación en su conjunto, indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.**

(1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Las empresas cuidan adecuadamente la gestión de los expatriados	1	2	3	4	5
b. Una repatriación temprana (fracasada) implica costes muy elevados para la empresa	1	2	3	4	5
c. Una repatriación mal gestionada puede afectar a las futuras expatriaciones	1	2	3	4	5
d. En el proceso de repatriación se produce éxito cuando el trabajador logra adaptarse sin problemas al nuevo puesto de trabajo y a su país	1	2	3	4	5

**37. En su opinión, ¿cuál es la importancia de los siguientes factores en un proceso de expatriación?**

(1: Poca importancia; 5: Mucha importancia)

	Poca importancia				Mucha importancia
a. Existencia en la empresa de un programa especial para expatriación y repatriación	1	2	3	4	5
b. Fijar expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión	1	2	3	4	5
c. Establecer un proceso de selección formal	1	2	3	4	5
d. Facilitar las relaciones de orientación entre ejecutivos de alto nivel y expatriados	1	2	3	4	5
e. Mantener una comunicación sólida y constante con el departamento de RRHH	1	2	3	4	5
f. Requerir visitas al país de origen y alentar a los expatriados a utilizarlas para el establecimiento de contactos	1	2	3	4	5
g. Mantener a los expatriados al frente de la planificación de sucesión	1	2	3	4	5
h. Establecer un sistema de seguimiento de repatriados y seguir a los repatriados durante 2 años	1	2	3	4	5
i. Crear foros para que los repatriados compartan su experiencia	1	2	3	4	5

**38. Para terminar, ¿recomendaría usted la experiencia de expatriado a un amigo suyo de la misma empresa y bajo las mismas condiciones que usted ha tenido?**

1. Sí
2. No

A continuación dispone de un espacio por si deseara añadir alguna consideración o comentario personal sobre su experiencia como expatriado.

**Muchas gracias por su colaboración**

## **Ernst & Young**

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

### **Acerca de Ernst & Young**

Ernst & Young es una firma líder mundial en servicios profesionales de auditoría, de asesoramiento fiscal y legal, transacciones y consultoría. Nuestros 141.000 profesionales comparten en todo el mundo una única escala de valores y un firme compromiso con la calidad. Contribuimos a afianzar el potencial de nuestra gente, nuestros clientes y otros grandes colectivos. Ernst & Young marca la diferencia.

Ernst & Young es una organización mundial constituida por firmas miembros de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, registrada en Reino Unido, es una compañía limitada que no presta servicios a clientes. Para más información, le invitamos a visitar [www.ey.com](http://www.ey.com)

© 2011 Ernst & Young Abogados, S.L.

Todos los derechos reservados.

SP1106-4E

[www.ey.com/es/abogados](http://www.ey.com/es/abogados)

### **IESE Business School**

El IESE, la escuela de negocios de la Universidad de Navarra, es la única escuela de dirección de empresas que ofrece formación para directivos en cuatro continentes, a través de los distintos programas propios que están en marcha y otros que comenzarán próximamente en Europa, Asia, América, y África. La escuela, fundada en 1958, está comprometida con la formación de líderes que puedan imprimir una huella profunda, positiva y duradera en las personas, en las empresas y en la sociedad gracias a su profesionalidad, integridad y espíritu de servicio. Durante sus 50 años de historia ha recibido muchos reconocimientos a nivel internacional, por su labor docente y en el campo de la investigación, como el obtenido por la publicación *The Economist* que clasificó al IESE como escuela número uno del mundo en programas MBA's, y el recientemente otorgado por la publicación *Financial Times*, que clasifica al IESE como la 3ª escuela de negocios mejor del mundo en programas de formación de directivos.

La información publicada en este estudio es de carácter resumido y sólo debe utilizarse a modo orientativo. En ningún caso sustituye a un análisis en detalle ni puede utilizarse como juicio profesional. Con relación a los criterios contables no se ha llevado a cabo ningún análisis de las potenciales diferencias que pueda haber entre compañías. Ni EYGM Limited ni ninguna otra compañía miembro de la organización mundial de Ernst & Young debe asumir responsabilidad alguna por las posibles pérdidas que pueda ocasionar como consecuencia de haber actuado o justificado su actuación en la información publicada en este estudio. Para cualquier asunto específico, se debe contactar con el asesor responsable.