



# Políticas de expatriación en el contexto económico actual

Visión de las empresas







# Índice

Presentación.....	4
Introducción.....	6
Un nuevo contexto para la expatriación	6
1. Objeto del Estudio	8
2. Metodología	9
2.1 Esquema conceptual	9
2.2 Muestra y trabajo de campo	12
3. Resultados del Estudio	12
3.1 Perfil de las empresas	12
3.2 Las fases de la expatriación	15
▸ La fase inicial: selección, preparación y oferta económica	15
▸ El desarrollo de la expatriación	24
▸ La repatriación	
3.3 La expatriación en las empresas	31
▸ La expatriación en la estrategia de la empresa	31
▸ Gestión de la expatriación	33
▸ Control sobre la expatriación	38
3.4 Evaluación general	41
Conclusiones.....	43
Bibliografía .....	46

# Presentación



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

La internacionalización de la empresa española se ha convertido, en muchos casos en una apuesta imprescindible de las compañías para poder hacer frente a la compleja situación económica en la que estamos inmersos.

Las empresas que han optado por un proceso de internacionalización o potenciado el mismo, tienen mejores perspectivas de futuro, porque están ampliando sus mercados y diversificando su cartera de clientes.

Pero la salida a los mercados internacionales requiere de una planificación adecuada en aspectos tales como la financiación, la fiscalidad y la legislación laboral de los diferentes países o la política de Recursos Humanos del personal desplazado, entre otros.

La opción de plantear nuestro estudio desde el punto de vista de la empresa y no desde el del expatriado, como hicimos con los dos estudios anteriores, nos ha permitido entender mejor el importante reto al que se están enfrentando muchas de las compañías encuestadas, que ven en la expansión internacional la salida mas estratégica a la actual situación económica.

Siendo conscientes de este reto hemos querido con este nuevo estudio, realizado conjuntamente con el equipo del Profesor Sandalio Gómez del IESE, dar a conocer los rasgos principales de las actuales políticas de asignación internacional que tienen implantadas importantes compañías con amplia experiencia en mercados exteriores.

Los resultados del estudio reflejan la clara y necesaria adaptación de estos procesos de expatriación llevados a cabo por los departamentos de Recursos Humanos de las compañías, para adecuarlos a las actuales políticas internas de reducción de costes, dando como resultado paquetes retributivos y beneficios de expatriación mas modestos.

También los procesos de selección de candidatos se han visto afectados por la nueva situación económica. Los departamentos de Recursos Humanos se ven obligados en ocasiones a ofrecer la expatriación como factor determinante para la continuidad del profesional en la compañía. Esto tiene consecuencias de distinta índole en las negociaciones previas a la expatriación, entre la empresa y el expatriado, que se verán reflejadas en nuestro estudio.

Desde aquí quiero agradecer a las distintas compañías entrevistadas su tiempo, su dedicación y la información facilitada, ya que sin su valiosa aportación no habría sido posible realizar nuestra labor de investigación.

La profesionalidad y estrecha colaboración con el equipo del Profesor Sandalio Gómez del IESE también han sido decisivas para poder llevar a cabo este interesante estudio sobre un tema de máxima actualidad, que esperamos que sea de utilidad para muchas compañías.



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

Es la tercera vez que tengo la satisfacción de 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 punto de vista humano, que en los últimos años, en el contexto de un mundo económico cada vez más globalizado y en plena crisis económica, presenta nuevos retos a superar.

En esta ocasión, hemos considerado necesario cerrar el círculo de la investigación que venimos desarrollando los últimos cuatro años, que ha estado centrada en el punto de vista del expatriado, incorporando la perspectiva de la empresa, que resulta vital para entender la complejidad de las asignaciones internacionales. La empresa se sitúa como figura central de este trabajo de investigación y se convierte en el principal protagonista de las reflexiones y conclusiones que se alcanzan.

A lo largo del trabajo, se contemplan todas las fases por las que pasa el proceso de expatriación, es decir, el Inicio (con la selección del candidato y la propuesta), el desarrollo del trabajo y la repatriación posterior y se comparan los resultados obtenidos en cada una de ellas. En primer lugar con las conclusiones de los estudios anteriores centrados en la perspectiva del expatriado y en segundo lugar, con los resultados obtenidos desde el punto de vista de la empresa, pero en un contexto anterior a la crisis económica. Como podrá comprobar el lector, en cada una de estas fases se plantean discrepancias entre la perspectiva del expatriado y la de la empresa y, que en la medida en que se incorporen al proceso, mejorarán el diseño y sobre todo, el resultado final que se obtenga. Las motivaciones del expatriado y los objetivos de las empresas han evolucionado a lo largo de estos años de forma muy importante, como se puede observar en este estudio, lo que obliga a las empresas a introducir cambios que aseguren el éxito de los procesos de expatriación.

Quiero también aprovechar para expresar mi agradecimiento a Ernst & Young y en concreto, a Marta Álvarez-Novoa y a su equipo, por su contribución a los trabajos de investigación y por el apoyo que en todo momento nos han prestado. Gracias a su confianza y a su colaboración, ha sido posible obtener los resultados que aquí se presentan.

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.

# Introducción



## Un nuevo contexto para la expatriación

El inicio y desarrollo de los procesos de expatriación se encuentran íntimamente ligados a la internacionalización de la economía. La globalización ha permitido a las empresas ampliar sus horizontes de operación y desarrollar nuevas formas de hacer negocios, lo que las ha llevado a una profunda transformación en la gestión de sus recursos técnicos y humanos. Ha sido este proceso de internacionalización el que ha creado la necesidad de mover a las personas, de acuerdo a una política de expatriación.

En este proceso, el papel de los expatriados está siendo estratégico, ya que son los encargados del control, la coordinación y la transmisión de conocimientos, desde la central a las filiales. De acuerdo con esta realidad, la gestión de la expatriación se convierte en un factor crítico, y determina, en gran medida, el éxito o fracaso del proceso de internacionalización de la empresa (Bonache, Brewster, y Suutari, 2001).

La actual crisis económica ha puesto de manifiesto que la internacionalización ya no es un desafío sino una realidad para la gran mayoría de las empresas. Éstas han encontrado en su expansión internacional una alternativa para crecer, o incluso para sobrevivir (Muñiz, Labrador, y Arizkuren, 2012).

La definición más tradicional de expatriación, hace referencia al traslado internacional del empleado durante un período largo de tiempo, que obliga a su vez a un traslado familiar. En un comienzo, la expatriación estaba pensada para niveles directivos, a los que se les pedía el liderazgo, el control y la coordinación de las operaciones en las filiales con la central. En la actualidad la finalidad de la expatriación va más allá del control y coordinación, debido a que las estrategias internacionales de las empresas requieren, esencialmente, de una transferencia de conocimientos entre las dos (Bonache y Brewster, 2001) y eso ha permitido que los traslados no sean sólo de directivos sino de una gama más amplia de perfiles profesionales. Esto ha significado para las empresas pasar, de la gestión de la expatriación, a lo que hoy se conoce como gestión de las asignaciones internacionales, en la que aparecen nuevas y más flexibles formas de traslado de personal, a las que pueden optar una mayor diversidad de perfiles profesionales.

Se ofrecen distintas alternativas en cuanto a la duración del traslado y al tipo de contrato. Hay quienes van por proyectos específicos y se quedan temporadas cortas que se denominan desplazados. Otros que van por períodos de media o larga duración, con contrato local o en casos manteniendo su contrato con la central. Del mismo modo, se diversifica la gama de beneficios económicos que se ofrecen, justamente, como respuesta a la diversidad de perfiles profesionales. Los grandes paquetes de beneficios quedan reservados para aquellos profesionales que se trasladan a puestos directivos estratégicos, mientras que para el resto se ofrecen condiciones interesantes, pero más modestas, pensando en que gran parte de la compensación, está en el desarrollo profesional que se obtiene con una experiencia internacional.



Los estudios elaborados anteriormente por IESE y Ernst & Young, han estado centrados en la visión de los expatriados, pero en esta ocasión, analizamos la situación en la que se encuentran las empresas, donde la internacionalización es un hecho y la crisis está golpeando fuertemente las estrategias y la gestión de los recursos humanos.

El esquema conceptual utilizado en los estudios anteriores desarrollados por Ernst & Young y el IESE (2009, 2011) ha tenido en cuenta las distintas fases del proceso (inicio, desarrollo y repatriación), y las cuatro dimensiones en las que la expatriación afecta a la persona (económica, empresarial, profesional y personal/familiar).

Los resultados de estos estudios han revelado la existencia de un desajuste entre las expectativas de la empresa y las del expatriado. Mientras la empresa se centra en la dimensión empresarial - en las necesidades del negocio, en las capacidades técnicas y directivas del candidato y en proporcionar información clara respecto de los objetivos del proyecto a desarrollar- para el expatriado lo esencial está en la experiencia profesional -en lo atractivo del proyecto que se le ofrece y las posibilidades futuras de promoción profesional dentro de la empresa-. Asimismo, también le preocupa la dimensión familiar y valora negativamente la poca preocupación que tiene la empresa por la dimensión familiar a la hora de seleccionar y durante el desarrollo de la expatriación, ya que resulta esencial para el éxito del proyecto.

También se pueden hacer comparaciones con los resultados del estudio realizado por Gómez y Fernández (2005), donde los autores utilizan una perspectiva similar para estudiar las políticas de expatriación en las empresas. Pero en un contexto muy distinto del actual, en el que la expatriación era el primer paso que debían dar las empresas en su proceso de internacionalización.



## 1. Objeto del Estudio

El objetivo principal de este estudio consiste en conocer la percepción que tienen las empresas sobre la expatriación y las políticas que tienen en vigor en la actualidad, teniendo en cuenta el proceso de internacionalización al que se ven enfrentadas y las implicaciones de la actual crisis económica.

Por otro lado, se pretende integrar el conocimiento sobre expatriación, acumulado durante todos estos años, a partir de los estudios realizados por Ernst & Young y el IESE, incorporando la perspectiva de las empresas.

Por último, el estudio pretende comparar las percepciones de la empresa en dos momentos muy distintos (utilizando los resultados del estudio de Gómez y Fernández, 2005. Cuando la internacionalización era un desafío para las empresas y, hoy, cuando ya es una realidad y se ha convertido en una posibilidad de crecimiento o supervivencia de las empresas.





## 2. Metodología

La metodología que se ha utilizado está basada en herramientas cuantitativas y cualitativas. En la línea de los estudios anteriores, se ha desarrollado un cuestionario que aborda los temas más relevantes, relacionados con el proceso de expatriación para las empresas. El cuestionario se ha pasado a través de una entrevista, para además de contestar las preguntas del mismo, recoger los aspectos cualitativos, es decir, las impresiones que los responsables de la expatriación en las empresas tienen sobre este tema, así como de la aplicación concreta en el caso de su empresa.

A continuación describimos el esquema conceptual en el que se basa el cuestionario, para luego explicar la muestra y el desarrollo del trabajo de campo.

### 2.1 Esquema conceptual

El marco conceptual que ha guiado a los anteriores estudios que se han realizado sobre expatriación, y el que se presenta en este trabajo, está basado en una forma concreta de entender la expatriación. Por un lado, se consideran tres fases esenciales para describir el proceso de expatriación y, por otro, se plantean cuatro dimensiones que describen las implicaciones que la expatriación tiene sobre la empresa y sobre los profesionales en cada una de las fases descritas.

Figura 1:

**Planos del expatriado afectados en cada parte del proceso**

Planos del proceso	
Económico	Profesional
Empresarial	Personal/familiar

Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En la Figura 1 se exponen los planos que afectan al proceso de expatriación: el plano económico, empresarial, profesional y personal/familiar. Los resultados del estudio realizado en 2011, pusieron de manifiesto que en algunas fases del proceso, había una diferencia entre la dimensión que priorizan las empresas y las que prioriza el expatriado. Los expatriados perciben que las empresas ponen el énfasis básicamente en el plano empresarial y en el económico, mientras que ellos lo sitúan en el plano profesional y en el personal/familiar. De esta manera se podrán contrastar estos resultados directamente con la percepción de las empresas y comprobar la existencia de dichas desacuerdos.



Figura 2:

### Fases del proceso de expatriación

---

Previa/Inicio	Desarrollo	Repatriación
<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>

En la **Figura 2** se presentan las fases que describen el proceso de expatriación. La fase inicial incluye todos aquellos temas que se tratan antes de la partida del profesional al destino: la fase de selección y diseño de la propuesta, aquellos relacionados con el desarrollo de la expatriación en sí misma y, la fase final, la repatriación con el regreso del profesional a la empresa.

Los distintos planos en los que afecta la expatriación, se hacen patentes en las tres fases del proceso, y permiten analizar su comportamiento en cada una de las fases. Teniendo en cuenta la percepción de los expatriados (Ernst & Young y el IESE, 2011) con la percepción de las empresas.

A las fases propias del proceso que afectan al profesional, se han agregado unos aspectos propios de la gestión de la expatriación de las empresas, para lo cual, se han incluido las fases mencionadas en una conceptualización más amplia, que se ajusta mejor a la perspectiva de las empresas. Es necesario comprender el rol de la expatriación en la estrategia de la empresa, para luego profundizar en los aspectos de la gestión y el control del proceso de expatriación. Hay que tener en cuenta que la perspectiva que ofrezca la empresa estará, inevitablemente, afectada por la situación de crisis económica actual. Por esta razón, se incluye al final, una evaluación general de la expatriación, en la que se contempla la influencia del contexto actual en la política de expatriación de las empresas.



Figura 3:  
**Conceptualización desde la perspectiva de las empresas**

Dimensiones	Subdimensiones
1. Expatriación en la estrategia	Historia
	Objetivos y expectativas
2. Gestión de la expatriación	Quién lleva la gestión
	Temas a gestionar
	Distribución interna/externa de la gestión
3. Control de la expatriación	Cuadro de mando
	Indicadores
	Frecuencia medición indicadores
	Frecuencia reporte indicadores
4. Selección del expatriado	Implicaciones cumplimiento indicadores
	Oferta posición
	Selección del candidato
	Aceptación
5. Preparación del expatriado	Rechazo
	Acercamiento al destino
	Definición de la estadía
6. Retribución del expatriado	Información del destino
	Paquete económico
7. Seguimiento del expatriado	Paquete beneficios
	Profesional
	Personal
	Familiar
	Económica
8. Desarrollo profesional del expatriado	Empresarial
	Política desarrollo profesional
	Política gestión del talento
	Plan formación
9. Repatriación	Plan de carrera
	Éxito período expatriación
	Responsabilidad ante fracaso
	Definición repatriación
	Satisfacción con repatriación
10. Evaluación general y contexto actual	Rotación tras expatriación
	Evaluación general del proceso de expatriación
	Aspectos que habría que mejorar
	La expatriación en el contexto actual



En la **Figura 3**, se presenta el esquema conceptual de la expatriación que hemos utilizado para enmarcar la perspectiva de las empresas. A partir de estas diez dimensiones y sus respectivas sub-dimensiones, se han desarrollado las preguntas que se incluyen en el cuestionario, cuyos resultados se analizan en el siguiente capítulo.

## 2.2 Muestra y trabajo de campo

En base a las dimensiones expuestas se ha elaborado un cuestionario con 49 preguntas. En su gran mayoría se trata de preguntas cerradas, con selección de alternativas, aunque se han incluido al mismo tiempo algunas preguntas abiertas que permiten obtener información cualitativa, respecto de las acciones que las empresas están desarrollando.

¿Por qué se ha utilizado el modo de entrevista a pesar de tratarse de un cuestionario con preguntas cerradas? Para profundizar en algunos temas y tener una perspectiva exhaustiva de las empresas en relación con las políticas de expatriación que desarrollan.

La muestra ha incluido a una gran diversidad de empresas con representación internacional al considerar que la expatriación está estrechamente vinculada a la presencia internacional. El método de muestreo puede enmarcarse dentro de lo que se conoce como *theoretical sampling* (Glaser y Strauss, 1967). Este método se usa en las investigaciones cualitativas y trata de una recolección de datos que responde a las decisiones e intereses del investigador que pretende a través de esta muestra, responder a sus preguntas y crear teoría a partir de los hallazgos que emergen del diálogo que se obtiene.

La recogida de información a través de las entrevistas ha sido desarrollada durante los meses de diciembre del 2012 y febrero del 2013. Se han realizado un total de 30 entrevistas. En la mayoría de las empresas han sido entrevistadas más de una persona, tratándose siempre de personas que, dentro de la empresa, llevan los temas de expatriación. En general directores de Recursos Humanos, directores de movilidad y responsables de compensación y beneficios.

## 3. Resultados del Estudio

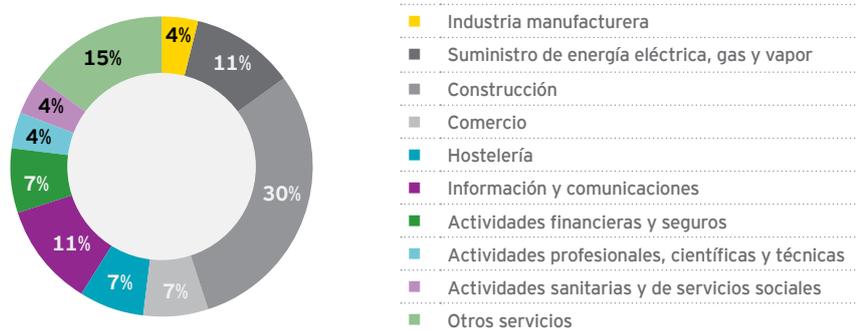
A continuación se analizan los resultados del estudio en detalle, siguiendo el esquema conceptual que se ha explicado en el capítulo anterior. Se presenta la descripción de las empresas que participaron en el estudio, para pasar al análisis de las fases de la expatriación, donde se compara la perspectiva de las empresas con la de los expatriados. A continuación, se analizan los aspectos propios de la perspectiva de las empresas, como el papel que juega la expatriación en la estrategia de la empresa; la gestión de la expatriación en sí misma considerada y el control del proceso. Para terminar, se contempla la evaluación general que realizan las empresas y la situación en la que se encuentra la expatriación en la situación actual de crisis.

### 3.1 Perfil de las empresas

Un 83% de la muestra son empresas españolas con filiales fuera de España, aunque también se han entrevistado a empresas foráneas, con filiales en España que, del mismo modo que la central, desarrolla procesos de asignación internacional con el personal que tiene en España (17%).



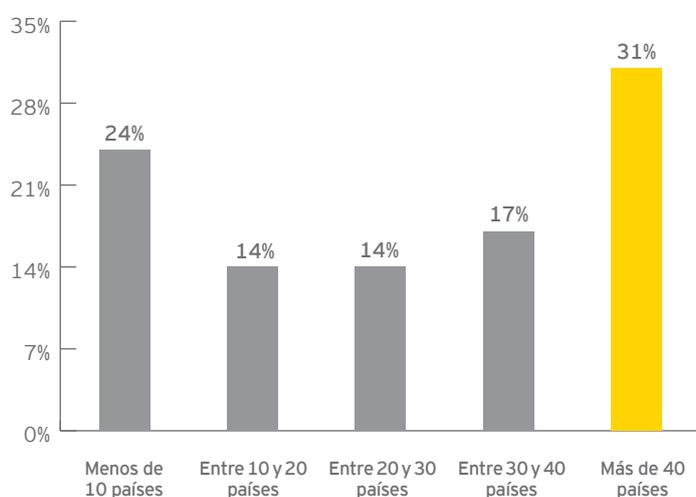
Gráfico 1:  
Sector económico al que pertenecen las empresas



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

Como se observa en el Gráfico 1, las empresas provienen de una gran variedad de sectores, aunque destacan las del sector de la construcción y el de energía. Es un reflejo de las empresas que han desarrollado o están desarrollando procesos de internacionalización con mayor intensidad, las que bien se han internacionalizado en la época de crecimiento económico o han encontrado en la internacionalización una vía para la supervivencia o el crecimiento.

Gráfico 2:  
Número de países en los que tiene representación



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young



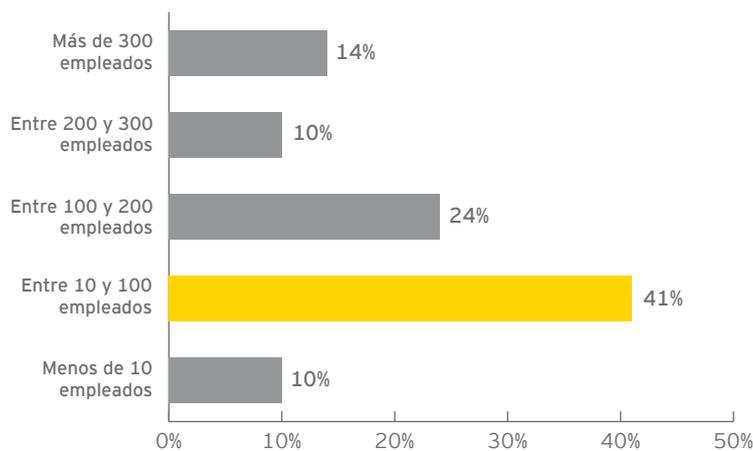
Un 24% de las empresas tiene representación en menos de 10 países, un 45% tiene representación en un rango entre 10 y 40 países y un 31% en más de 40 países, dentro de las cuales hay un buen número con representación en todo el mundo.

Estos datos sobre la presencia internacional de las empresas reflejan lo profundo que ha sido el grado de internacionalización que han alcanzado en los últimos años y a la vez muestra la relevancia que tienen en este contexto, las asignaciones internacionales. La internacionalización está referida, no sólo a recursos económicos o tecnológicos, sino también, e indudablemente, a recursos humanos.

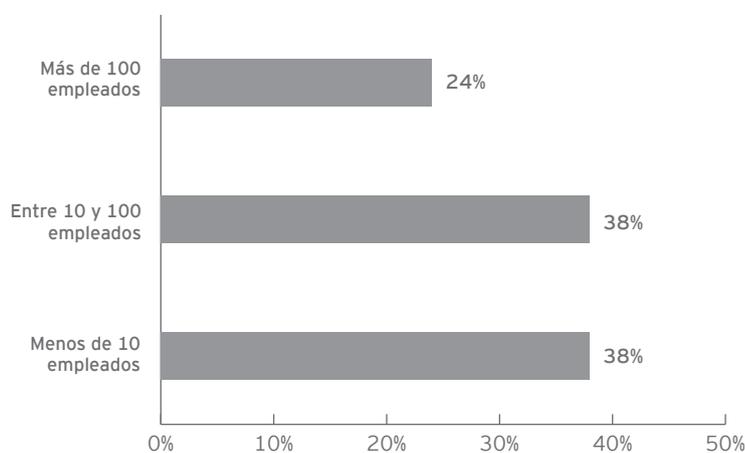
Gráfico 3:

### Número promedio de expatriados en la actualidad y de expatriaciones al año

#### A Promedio expatriados



#### B Promedio expatriados al año



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young



En relación con el número de empleados, un 62% de las empresas tiene más de 5.000 en España, un 83% tiene más de 5.000 empleados fuera de España -, con un 48% de estas con más de 100 expatriados y un 24% expatría un promedio de más de 100 empleados al año (en cualquiera de las formas de asignación internacional posible).

La muestra de empresas entrevistadas, son multinacionales españolas con importante representación en el extranjero, no sólo por el número de países que abarcan, sino también, por el número de personas expatriadas.

Los resultados de las entrevistas se presentan en dos capítulos, el que se refiere al profesional expatriado y el que afecta a la empresa. La primera parte está referida a las fases de la expatriación, y la segunda incorpora los aspectos de estrategia de la empresa, la gestión de la expatriación y el control del proceso.

### 3.2 Las fases de la expatriación

#### **La fase inicial: selección, preparación y oferta económica**

La expatriación comienza con el proceso de selección del candidato y, tanto la empresa como el expatriado, la contemplan con distintas perspectivas.

La selección de los expatriados es un aspecto central de la política de expatriación y las empresas dedican gran parte de sus esfuerzos a encontrar el mecanismo más adecuado para que entren en el proceso de selección las personas idóneas. Se ha preguntado por tres posibles cauces para obtener candidatos:

- 1 Los que se acercan voluntariamente
- 2 Los que acuden a solicitud de la empresa
- 3 Los que la empresa elige después de estudiar los currículos

Los resultados muestran que casi un 80% utiliza los tres mecanismos a la vez, lo que refleja que no se trata de que un mecanismo sea mejor que otro, sino más bien que lo mejor es utilizar todas las vías posibles para encontrar al candidato adecuado.

Según lo manifestado por las personas entrevistadas, suelen:

- 1 Preguntar con cierta frecuencia, la disposición de sus empleados a moverse geográficamente ya sea a través de las evaluaciones o de cuestionarios de competencias
- 2 Publicar puestos vacantes en la *intranet* o en algún mecanismo de comunicación interna
- 3 Recurrir directamente a la persona idónea, cuando se trata de algún proyecto muy específico

La variedad en las fórmulas de asignación internacional requiere, a su vez, de variedad en los mecanismos de acceso a los candidatos, ya que hay asignaciones que requieren perfiles muy específicos, pero las hay también a las que puede optar cualquier profesional dentro de la empresa.

Una empresa explica que “cuando se trata de un contrato local en otro país, puede elegir el empleado -y por tanto es el empleado el que se acerca a la oferta de asignación -, pero si se trata de expatriación propiamente dicha, es la empresa la que elige al mejor candidato”.

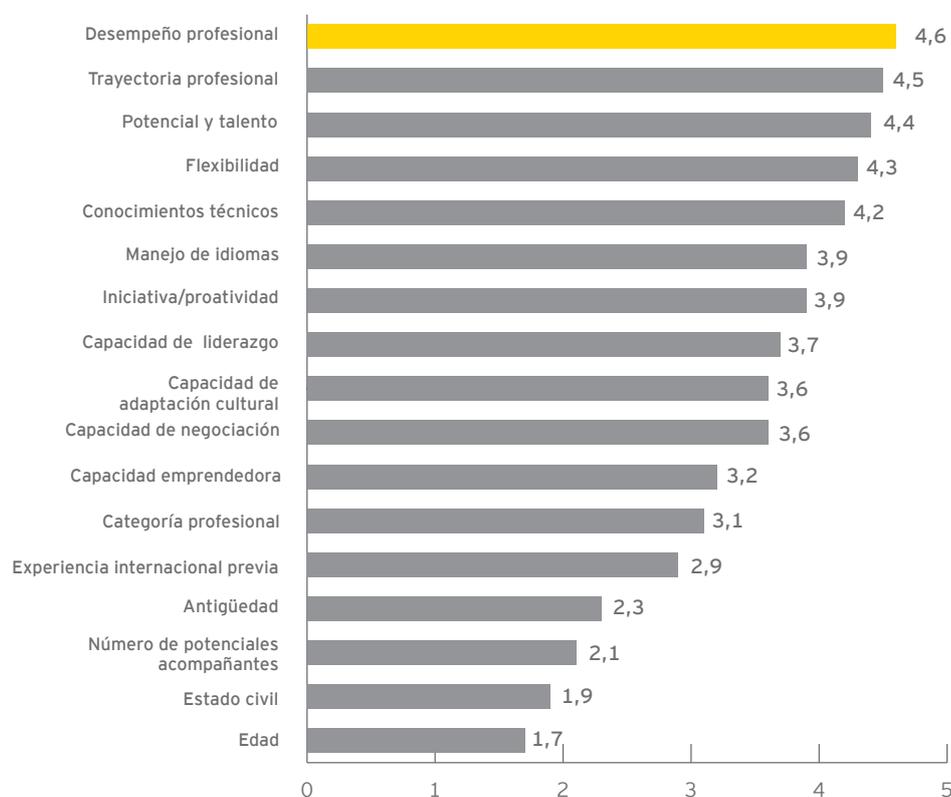
En relación a los criterios de selección, en el estudio de 2011 referido, se pudo apreciar que, desde la perspectiva de los expatriados, los criterios que aparecían como más relevantes para ser seleccionados, eran: los conocimientos técnicos, la carrera profesional, la capacidad emprendedora y el manejo de idiomas;



mientras que aparecían como menos valorados la capacidad de adaptación cultural, la antigüedad en la empresa, la experiencia internacional previa y las circunstancias familiares.

Gráfico 4:

#### Criterios relevantes para la selección de los expatriados



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

Según se observa en el **Gráfico 4**, los resultados de las entrevistas realizadas a las empresas, muestran que para éstas, los criterios más relevantes para la selección son: el desempeño profesional, la trayectoria profesional, el potencial y talento, la flexibilidad y los conocimientos técnicos –todos con un promedio sobre 4 para un rango de 1 a 5; mientras que los menos relevantes son: la edad, las circunstancias familiares o de los acompañantes, la antigüedad y la experiencia internacional previa.

Lo que se deduce es que hay varios criterios subjetivos que priman sobre los conocimientos técnicos, que es un criterio objetivo que puede valorarse con cierta facilidad. En las entrevistas, las empresas reconocen que lo que se busca es alguien que sea “echado para adelante con capacidad profesional y buen desempeño”. Se buscan buenos profesionales al margen de su situación personal y familiar, aunque luego suele suceder que la situación personal es determinante para la aceptación o rechazo de la oferta y para el posterior éxito de la expatriación.

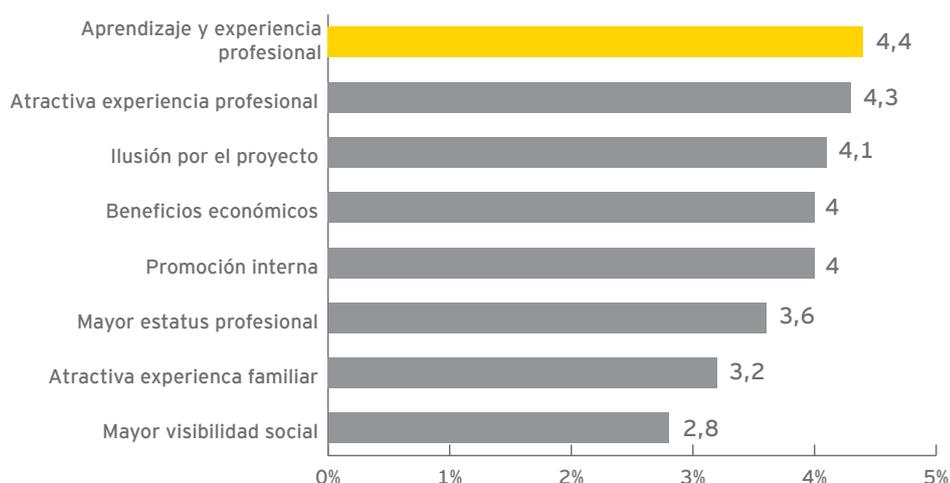


En consecuencia, se encuentran diferencias entre lo que percibe el expatriado como más importante y lo que resulta más importante desde la perspectiva de las empresas. Para estas, más que los conocimientos técnicos, lo que se tiene en cuenta es el desempeño del profesional durante su carrera.

Esa distancia entre las empresas y los expatriados en materia de selección que se observaba en el estudio de 2011 tiene que ver, sobre todo, con la percepción de los expatriados más que con la realidad de la situación. Las empresas también ponen el énfasis en lo profesional, pero son poco efectivas a la hora de comunicar sus preferencias, lo que genera una percepción errónea de los candidatos, sobre los criterios reales de la selección de los expatriados.

Gráfico 5:

#### Criterios relevantes para la decisión de aceptar la expatriación



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

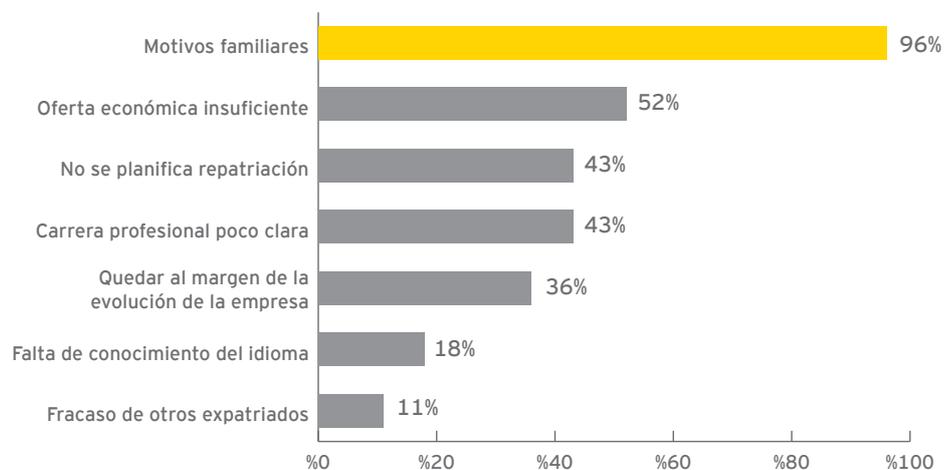
Las empresas perciben como relevantes, a la hora de que el profesional acepte una oferta, según nos indica el Gráfico 5, el aprendizaje y la experiencia profesional, la atractiva experiencia personal y la ilusión por el proyecto, mientras que los menos relevantes son la mayor visibilidad social, la atractiva experiencia familiar y el mayor estatus profesional.

Si se compara con los resultados del estudio de referencia, empresa y expatriados coinciden en la relevancia de la experiencia profesional y la ilusión por el proyecto, mientras que divergen en relación con la importancia de un mayor estatus profesional. Este último criterio aparece como relevante para los expatriados, pero las empresas no lo consideran un factor clave que ayude a la aceptación de la oferta.



Gráfico 6:

### Factores determinantes del rechazo de una oferta de expatriación



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En el Gráfico 6 se aprecia que, desde la perspectiva de las empresas, el factor más determinante a la hora de rechazar una oferta de expatriación es, con diferencia, los motivos familiares. Sin embargo, las empresas reconocen que esto no siempre tiene que ver con que la familia no estuviera dispuesta a moverse, sino que a veces lo que sucede -especialmente hoy en día -es que el cónyuge tiene un buen trabajo que no puede o no quiere dejar fácilmente.

Tanto en Gómez y Fernández (2005) como en este estudio los motivos familiares aparecen como el factor más determinante para el rechazo de una oferta de expatriación. Sin embargo, resulta interesante analizar lo que sucede con el factor "quedar al margen de la evolución de la empresa". En el año 2005 este factor era mucho más relevante de lo que es en la actualidad.

En ese momento un 82% de las empresas lo consideraban un factor determinante, mientras que en la actualidad sólo un 36% señala lo mismo. La explicación hay que buscarla en que el trasladarse ya no significa tanto un distanciamiento de la central, porque las empresas han desarrollado un importante esfuerzo por hacer que los expatriados no se sientan excluidos de la evolución de la matriz.

A pesar de que la oferta de expatriación puede ser rechazada, debido principalmente, a motivos familiares, las empresas reconocen que en el actual contexto de crisis económica, las personas las rechazan con menos frecuencia. Existe el miedo a la pérdida del empleo y rechazar una oferta de expatriación puede, implícitamente, asociarse a una posible pérdida del empleo, porque a esa persona se le necesita en un lugar distinto o porque su puesto va a desaparecer.

Cada vez hay más profesionales interesados en una asignación internacional, en busca de la experiencia personal y el crecimiento profesional en un contexto de fuerte crisis económica. En el caso de que el candidato rechazara la oferta, resulta fácil, hoy en día, encontrar nuevos candidatos. Para el candidato, el



rechazar la oportunidad que se le ofrece, manifiesta que no tiene disposición para moverse, con lo cual se convierte en un empleado local, con las consecuencias que se derivan para su carrera profesional.

Una vez seleccionado el candidato, se inicia la fase de preparar su llegada al lugar de destino. La empresa puede tomar una serie de acciones para facilitar la instalación del expatriado, entre las que se han considerado: viajes para el candidato y para la familia, entrega de información necesaria y reconocimiento médico general.

Gráfico 7:

#### Acciones que toma la empresa para preparar la expatriación



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

El Gráfico 7 muestra que las acciones que más desarrollan las empresas son las relacionadas con la entrega de información sobre el período de estancia en el extranjero (97%) y sobre el lugar de destino, tanto para el expatriado (89%) como para los acompañantes (61%). Esto refleja la importancia que dan a la información al expatriado y sus acompañantes.

Sin embargo, son conscientes que la información solo, no es suficiente y reconocen muy relevante proporcionar un viaje a los cónyuges para que conozcan el país de destino y se hagan una idea de lo que sería su vida allí. Tan fundamental lo consideran, que casi la totalidad de las empresas proporciona al expatriado esta oportunidad (83%). No ocurre así con otro tipo de viajes, como una estancia previa en la filial para el candidato (59%) o viaje para los hijos (28%).

Si se compara con el trabajo de Gómez y Fernández (2005), en ese momento, el 54% de los profesionales reconoce haber podido conocer la filial de la empresa donde sería destinado y el 47% de las empresas proporcionaba un viaje para el cónyuge. Hoy se sabe que el apoyo familiar del expatriado es tan fundamental que llevar al cónyuge a conocer el lugar de destino, resulta casi una obligación a la hora de preparar al candidato, porque es una forma de aumentar las probabilidades de éxito de la expatriación.

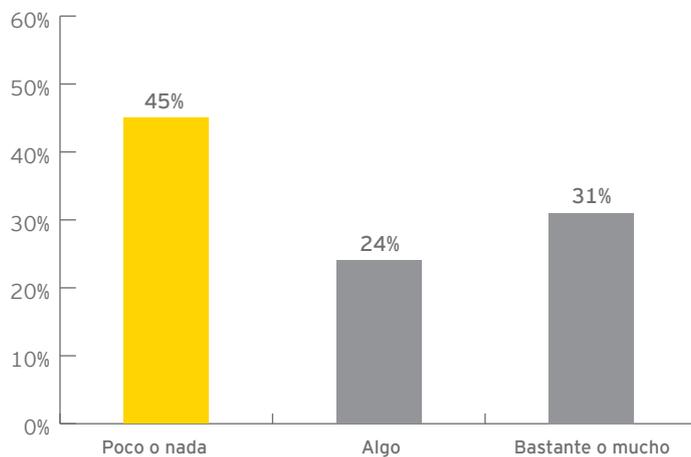


Otro aspecto que se considera en la fase inicial de la expatriación, tiene que ver con el paquete de compensaciones que se ofrece al candidato, que incluye la retribución económica y los beneficios asociados al traslado de la persona y de su familia.

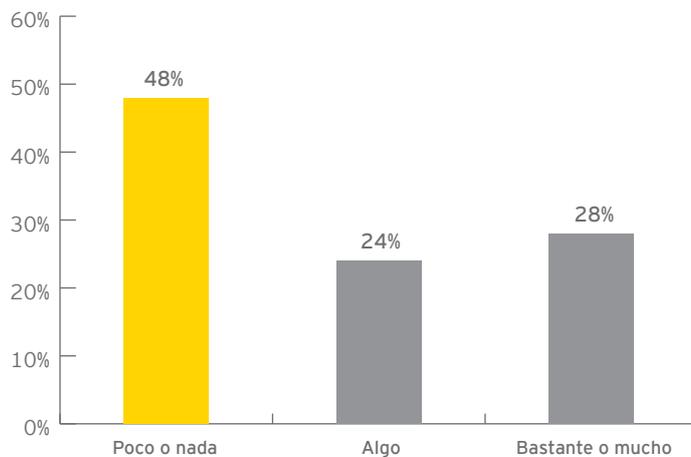
Gráfico 8:

### En qué medida cambia la retribución fija y la variable del expatriado

#### A Retribución fija



#### B Retribución variable



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En el trabajo de Gómez y Fernández (2005) se observa que la propuesta económica era entonces un importante incentivo para animar a la persona a aceptar la oferta de expatriación. Sin embargo, en la

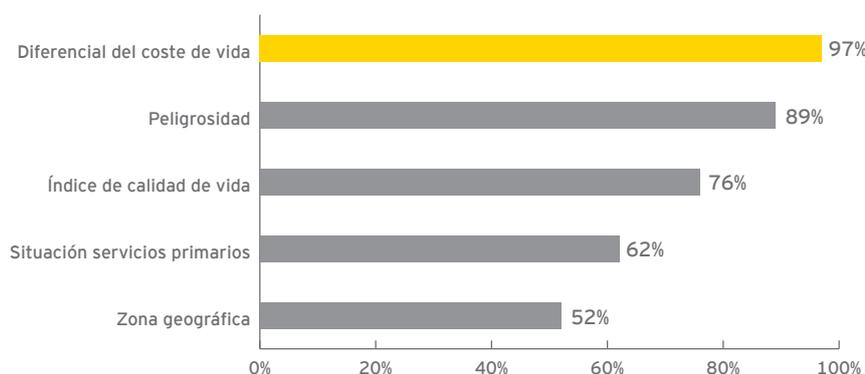


actualidad, las empresas señalan que con la expatriación “ya no se trata de hacerse rico”. Alguna empresa sigue utilizando la retribución como incentivo, pero son más las que señalan que tanto la retribución fija como la variable no sufren prácticamente cambios. El Gráfico 8 muestra que un 45% de las empresas señala que la retribución fija cambia poco o nada y un 48% dice lo mismo para la retribución variable. Ambos tipos de retribución cambian sólo si la expatriación supone un puesto superior al que la persona ocupa en la central, lo que reflejaría que la retribución del expatriado está ligada al puesto más que a la condición de expatriado.

Lo que está ligado son los *pluses* de expatriación, el ajuste según las condiciones de vida del país y la prima de expatriación. Las empresas diseñan el paquete retributivo tomando en cuenta una serie de condiciones del país de destino que son relevantes.

Gráfico 9:

#### Aspectos relevantes para definir paquete retributivo



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

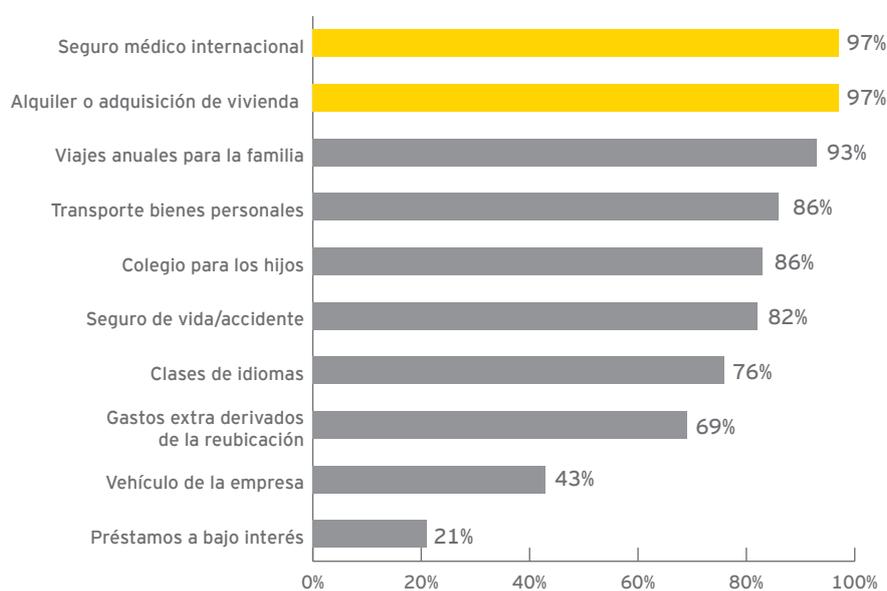
En el Gráfico 9 las empresas tienen en cuenta diversos conceptos: la diferencia de coste de vida entre el país de origen y destino, la peligrosidad y el índice de calidad de vida del país de destino. La zona geográfica y situación de los servicios básicos del país, se valoran en una proporción menor, pero siguen siendo relevantes a la hora de diseñar la oferta económica global.

En relación con la propuesta de complementos que se ofrece al expatriado, hay que resaltar que los conceptos que se han preguntado, sólo se aplican para los expatriados y no para otras fórmulas de asignación internacional. El expatriado se asocia a puestos de cierto nivel jerárquico, mientras que para el resto del personal, se han creado nuevas formas de asignación internacional, que suponen menor coste para la empresa, pero que representan una interesante experiencia, en especial, para los profesionales más jóvenes. Estas nuevas fórmulas de asignación internacional tienen asociados ciertos beneficios, pero no llegan a los que se dan a los expatriados que se van a puestos directivos y cuyo traslado responde a objetivos estratégicos de la empresa.

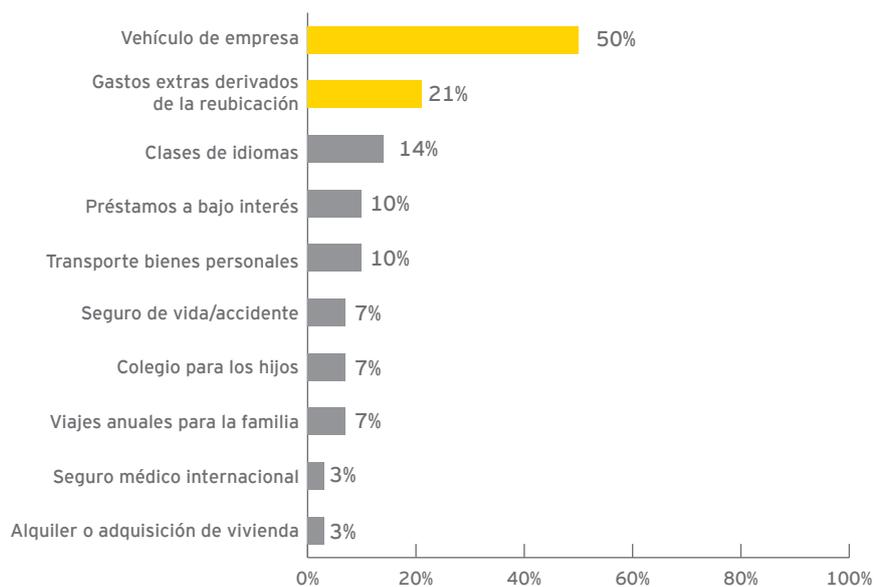


Gráfico 10:  
**Beneficios que se otorga a los expatriados**

**A** A todos los expatriados



**B** Según país de destino



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young



En el **Gráfico 10** se detallan los beneficios que ofrecen las empresas a los profesionales. Se ha hecho la distinción entre aquellos beneficios generales para todos los expatriados y aquellos que dependen del país de destino.

Se observa que los beneficios se dan más bien en general para todos los expatriados y no tanto en función del país de destino. Sólo el proporcionar un vehículo está más ligado al país de destino –y tiene sentido, porque hay países en los que los profesionales de niveles jerárquicos altos no sólo necesitan un coche, sino además un chófer que los lleve, normalmente por temas de seguridad.

Otro aspecto es, que la gran mayoría de las empresas proporcionan casi todos los beneficios que se han incluido en la encuesta. Sólo el préstamo a bajo interés, es un beneficio que en la actualidad dan muy pocas empresas.

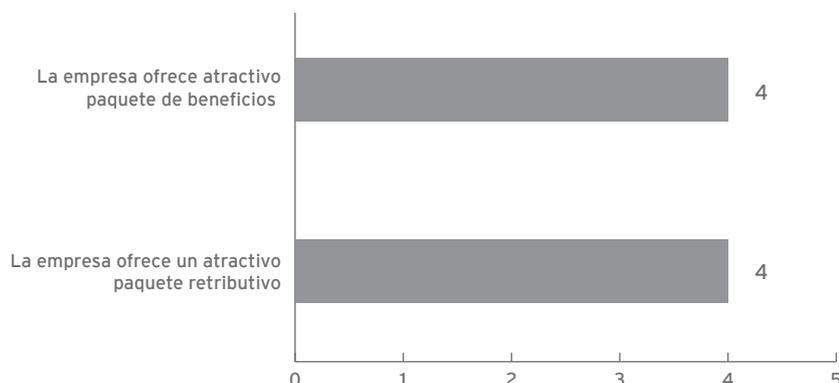
Las empresas mencionan el tema del apoyo a los expatriados en los asuntos fiscales y beneficios específicos para el cónyuge. La ayuda en los asuntos fiscales resulta interesante. Se podría pensar que es una obligación por parte de la empresa, sin embargo, el costo que supone prestar este servicio no es menor y hay empresas que enseñan al expatriado la factura para que se den cuenta del beneficio que supone recibir esa ayuda.

En relación con los beneficios se puede observar el rol fundamental que supone para las expatriaciones en la actualidad. En particular, el efecto que puede tener la situación laboral del cónyuge sobre la decisión del candidato es tal, que ha llevado a las empresas a buscar la forma para hacer frente a este problema. En esta línea se aprecia que las empresas ofrecen ayuda al cónyuge para buscar trabajo en el destino o iniciativas como la de Cindex<sup>1</sup> en Francia una plataforma para facilitar la movilidad internacional guardando el puesto de trabajo al cónyuge del expatriado entre las empresas pertenecientes a la plataforma.

Una vez revisada la oferta económica de las empresas, se ha querido observar la evaluación que hacen respecto de estos temas preguntando si están de acuerdo con que la retribución y el paquete de beneficios, son atractivos para los expatriados.

Gráfico 11:

#### **Conformidad con el paquete retributivo y beneficios ofrecidos**



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

1 <http://www.cindex.fr>



En el **Gráfico 11** se presenta un promedio entre 1 y 5, donde 1 se refiere a Muy en desacuerdo y 5 Muy de acuerdo. Se observa que las empresas se sienten bastante conformes con lo ofrecido, con un promedio de 4 sobre 5. Esto resulta especialmente interesante si se contrasta con la visión del expatriado en el estudio de referencia, donde los expatriados también evalúan bastante bien este aspecto, con un promedio de 3,6 sobre 5. De manera que, se podría decir que en términos del paquete retributivo, tanto empresas como expatriados están conformes con lo que se ofrece.

En conclusión, la fase inicial del proceso de expatriación ha evolucionado de forma notable en los últimos años. La selección de los candidatos se ha estandarizado, se han abierto más vías para encontrar al candidato adecuado y más fórmulas de movilidad internacional. Por otro lado, la forma de preparar a los seleccionados se ha mantenido en el tiempo, mientras que el enfoque del paquete retributivo ha cambiado considerablemente. Ya no está pensado para aumentar la capacidad de ahorro de los profesionales, ni es la principal forma de incentivo para aceptar una oferta de expatriación, como solía ser hace unos años.

### **El desarrollo de la expatriación**

Una vez que el expatriado ha sido seleccionado, se define la oferta económica global a ofrecer y cuando el candidato acepta, se inicia el periodo de expatriación. En esta fase tienen lugar temas como el seguimiento del expatriado, la adaptación del profesional y su familia, el reconocimiento y desarrollo profesional, en los que la actuación de la empresa resulta fundamental para asegurar un correcto funcionamiento del proceso.

Se ha preguntado a las empresas cómo gestionan el seguimiento de sus expatriados y sólo un 10% de éstas han reconocido no tener un procedimiento formal y estandarizado. En el resto se observa bastante diversidad y amplitud. Existen tanto mecanismos formales como informales, que se desarrollan desde origen o desde destino y, cuya periodicidad, va desde trimestral hasta cada dos ó tres años.

Entre los mecanismos formales están las evaluaciones de desempeño y las revisiones salariales. Ambos aseguran que, al menos una vez al año, la empresa de origen está en la obligación de ponerse en contacto con el expatriado y ver cómo va el proyecto y su situación en el país de destino. Por otro lado, los mecanismos informales refieren, por lo general, a visitas en el país de destino por parte de alguien de la central, o bien reuniones en el país de origen, aprovechando los viajes anuales que se le ofrecen al expatriado. Los mecanismos informales incluyen salidas a comer y/o cenar. Otro mecanismo son las llamadas telefónicas o envío de *emails* con cierta periodicidad.

Las empresas reconocen que, tanto en origen como en destino, existe un responsable de Recursos Humanos encargado de seguir la adaptación de los expatriados y la evolución del proyecto encomendado. La mayoría de las veces no se trata de alguien que está "*full time*" dedicado a ello, pero que tiene parte de su jornada orientada a esa finalidad.

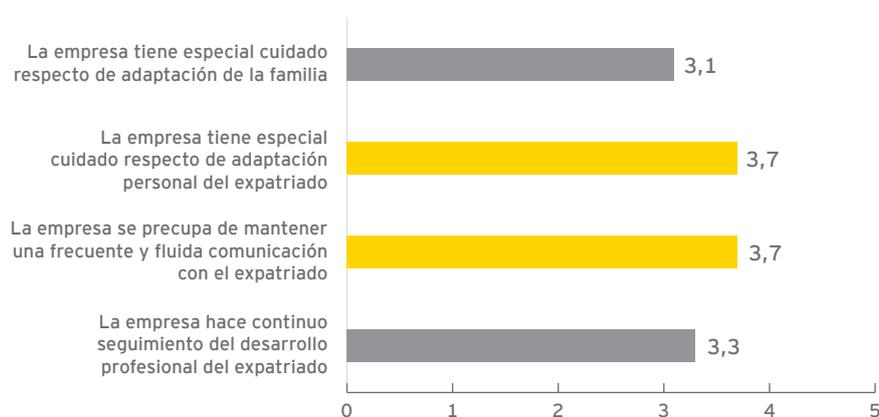
En la línea de los hallazgos de Gómez y Fernández (2005), las empresas mantienen la preocupación por el seguimiento del expatriado y también lo perciben así los expatriados (Ernst & Young y el IESE, 2011). Sin embargo, se puede decir que el tipo de seguimiento que utilizan las empresas ha evolucionado en la línea de la evolución general que han experimentado los departamentos de Recursos Humanos.

En la medida en que las evaluaciones se han estandarizado e institucionalizado, también lo ha hecho el seguimiento de los expatriados, debido a que estas mismas herramientas son las que se utilizan cada vez más para estar al tanto de la situación de los profesionales trasladados. Un 36% de las empresas utiliza entrevistas anuales, evaluaciones de desempeño o revisiones salariales, para seguir el desarrollo de los profesionales expatriados. Las empresas aprovechan mecanismos ya estandarizados más que crear nuevas herramientas, para el seguimiento de los expatriados.



Gráfico 12:

### Conformidad con el seguimiento de los expatriados



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En relación con la conformidad por parte de las empresas con el seguimiento que se realiza de los expatriados, un 52% de las empresas señalan estar muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación “La empresa se preocupa de mantener una frecuente y fluida comunicación con el expatriado” (Gráfico 12). Lo interesante es que aunque hay un 90% de las empresas que señala tener algún mecanismo de seguimiento del expatriado, sólo la mitad de éstas reconoce que los mecanismos permiten una comunicación frecuente y fluida.

Por lo tanto, existen mecanismos, pero habría que profundizar en la efectividad de los mismos, porque aunque las empresas los evalúan con un 3,8 sobre 5, los expatriados lo hacen con un 3 (Ernst & Young y el IESE, 2011), lo que refleja una relativa mayor conformidad respecto del seguimiento por parte de las empresas, que por parte de los expatriados.

En relación con el seguimiento del expatriado y de su familia, se deduce que las empresas están más conformes con el seguimiento que se hace de la adaptación del expatriado que con el que se hace de la adaptación de las familias. De hecho, si se compara con Ernst & Young e IESE (2011), la visión de los expatriados es más negativa que la de las empresas, sobretudo, con respecto al cuidado que tiene la empresa por la adaptación de la familia. Mientras las empresas evalúan la preocupación por la adaptación personal del expatriado con un 3,7 y la de las familias con un 3,1, los expatriados evalúan esto mismo con un 2,9 y 2,5 respectivamente. De manera que la diferencia de opinión entre empresa y expatriado, estaría más en el seguimiento que realizan las empresas respecto de la adaptación familiar, que respecto de los criterios de selección del expatriado.

Por último, se observa que empresas y expatriados evalúan de manera muy similar el seguimiento del desarrollo profesional del expatriado, un 3,3 por parte de las empresas y un 3,2 por parte de los expatriados (Ernst & Young y el IESE, 2011). De lo que se deduce que en este punto, habría bastante concordancia entre ambos.



En conclusión, las empresas han dedicado importantes esfuerzos en definir una política de seguimiento de la expatriación. Sin embargo, ese seguimiento ha estado principalmente enfocado al desarrollo profesional del expatriado y menos en el personal y familiar, los que, tanto desde la perspectiva del expatriado como desde la perspectiva de las empresas, resultan fundamentales para el éxito de la expatriación. Es una buena incongruencia entre la importancia que se da a la variable personal/familiar y la poca atención que le dedican las empresas. Han hecho grandes esfuerzos en lo que se refiere a la preparación de los acompañantes, como vimos en el apartado anterior, pero queda mucho por hacer en lo que se refiere al seguimiento de estos una vez en el país de destino.

### La repatriación

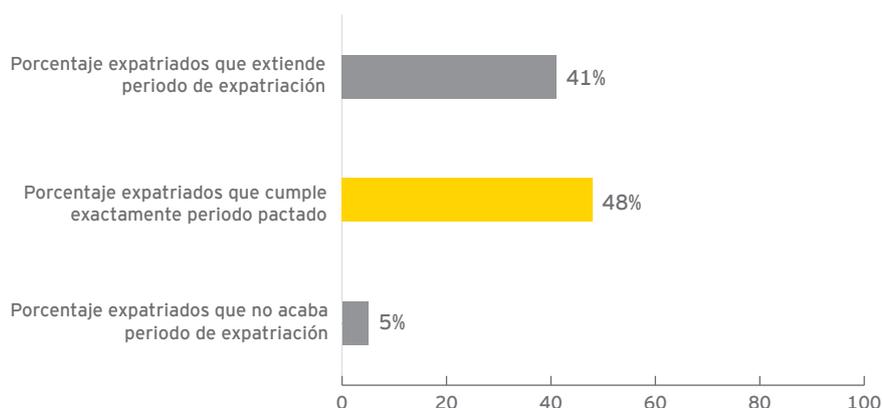
La fase final de la expatriación es la repatriación, la que supone la vuelta del profesional al país de origen. Esta fase es –y sigue siendo– la fase más compleja de la expatriación, tanto para las empresas como para los expatriados. La repatriación no sólo ha recibido menos atención en la literatura, sino también se la reconoce como una de las fases más difíciles de gestionar (Arnaez, Arizkuren, y Muñiz, 2012). Las razones son varias, pero destacan los cambios que puede sufrir la empresa en ese periodo, por lo que resulta muy difícil para éstas asegurar ciertas condiciones de cara al momento del retorno del expatriado.

Antes de profundizar en la repatriación, se analiza lo que sucede con las distintas posibilidades que existen una vez finalizados el período de expatriación pactado.

Las tres posibilidades que se han planteado a las empresas se han utilizado en la literatura para tratar el éxito o fracaso de la expatriación. Puede considerarse un éxito si el período se cumple con exactitud o bien si se extiende, mientras que un retorno prematuro suele considerarse como fracaso de la expatriación.

Gráfico 13:

#### Proporción de éxito y fracaso de la expatriación



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En el Gráfico 13 se aprecia que, en promedio, las empresas señalan que sólo un 5% de los expatriados no acaba su período de expatriación, mientras que 48% cumple exactamente el período pactado y un 41% alarga la expatriación. De manera que las empresas estarían señalando que son muy pocos los expatriados que se vuelven prematuramente, lo que significaría que desde esta perspectiva, las expatriaciones están más

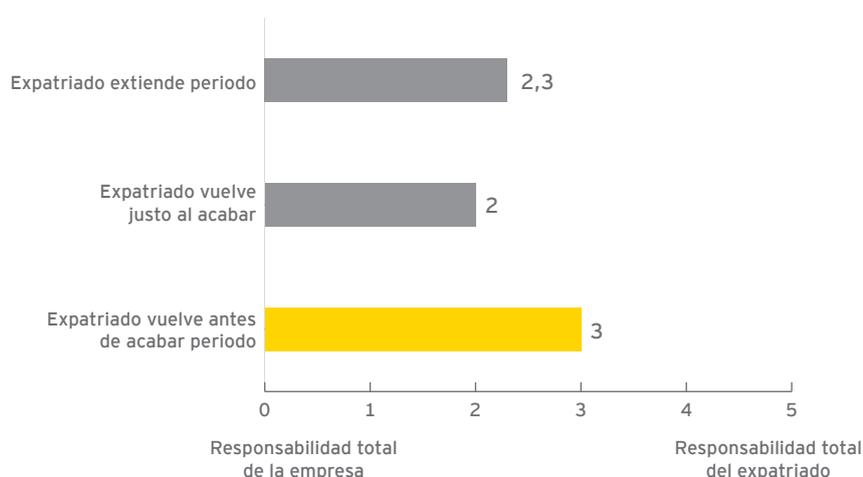


marcadas por el éxito que por el fracaso. Incluso, un porcentaje importante extiende su período de expatriación, lo que podría entenderse como un grado de satisfacción con la experiencia de expatriación bastante elevada.

Estos datos confirman lo encontrado en el estudio de referencia, donde un 67,2% de los encuestados señalaba cumplir con el período pactado para la expatriación, mientras que un 32,8% señalaba lo contrario. Si se compara con la proporción que en promedio no cumple su período de estancia desde la perspectiva de las empresas (5%), se comprueba que hay bastante discrepancia entre unos y otros. Desde la perspectiva de los expatriados se ve más fracaso en la expatriación que desde la perspectiva de las empresas

Gráfico 14:

#### Responsabilidad ante éxito y fracaso de la expatriación



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

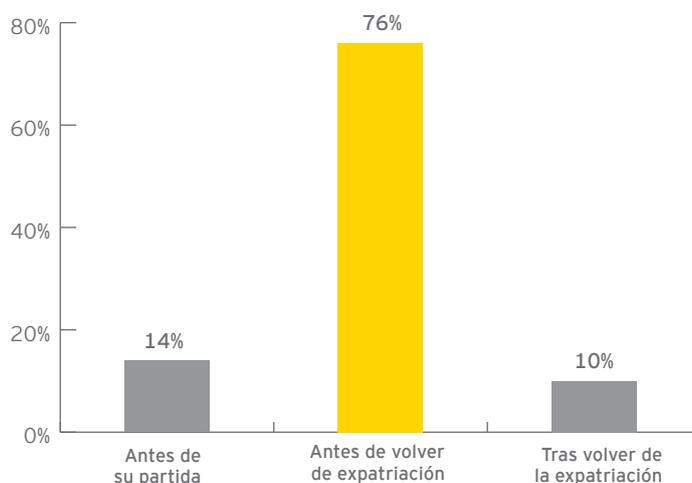
En el Gráfico 14 se presentan los resultados para la pregunta sobre las responsabilidades ante el éxito y fracaso de la expatriación. Las posibilidades de respuesta estaban entre 1 y 5, donde 1 se refería a la responsabilidad total de la empresa y 5 a responsabilidad total del expatriado. Lo que se extrae del gráfico, es que las empresas perciben que, el volver justo al acabar o extender el período de expatriación es, más bien, su responsabilidad, mientras que el volver antes de acabar la expatriación sería una responsabilidad compartida entre la empresa y el expatriado.

Estos resultados señalan que el éxito de la expatriación es principalmente responsabilidad de la empresa, mientras que el fracaso tendría una responsabilidad compartida. Si se complementa esta información con la del Gráfico 13, se puede ver que una importante proporción de los expatriados extiende su período y esto es responsabilidad, principalmente, de la empresa. De manera que, una vez que se acepta una oferta, la probabilidad de que el período se extienda porque la empresa así lo quiere, es bastante alta, mientras que es muy poco probable que la empresa quiera traer al profesional de vuelta antes del final del período pactado. Si esto llegase a suceder, sería una responsabilidad compartida entre ambos.



Gráfico 15:

### Antelación con que se define puesto que ocupará expatriado a la vuelta



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

Una vez se ha cumplido el período pactado, viene la fase que se conoce como repatriación. Esta fase se refiere al retorno del profesional al lugar de origen y, como se ha señalado con anterioridad, es la fase más difícil de gestionar por parte de las empresas. Son muy pocas las que pueden concretar las condiciones de la repatriación antes de la salida del expatriado al país de destino. Sólo un 14% de las empresas define, antes de la partida, el puesto que ocupará el expatriado al volver de la expatriación (Gráfico 15). La gran mayoría suele concretarlo poco tiempo antes de la vuelta.

Resulta interesante que en Gómez y Fernández (2005), un 88% de las empresas planificaba la repatriación una vez que el profesional había regresado a su país de origen, mientras que hoy sólo un 10% de las empresas entrevistadas ha señalado algo similar. De manera que, aunque la repatriación sigue siendo un tema complejo y difícil de resolver con mucha anticipación, se advierte que en la actualidad son muy pocas las empresas que planifican la repatriación tras la vuelta del expatriado. Por lo tanto, ha habido un cambio considerable en este aspecto de la repatriación entre 2005 y 2012. Se puede afirmar que ha habido un gran esfuerzo por parte de las empresas, para definir la repatriación anticipadamente -aunque sólo sea poco antes de volver.

Las empresas han comentado que, en general, seis meses antes de la vuelta, se empieza a conversar con el expatriado respecto de las posibilidades que tiene una vez que acabe su período de tiempo. Las posibilidades pueden ser las siguientes: volver a la central, extender la expatriación, convertirse en local, cambiar a otro país de destino o, incluso, un puesto en otra empresa -en el caso de aquellas empresas que pertenecen a grupos y tienen la posibilidad de ofrecer puestos en otras empresas del grupo. La realidad es que a nadie se le asegura el retorno, lo único que se le puede asegurar es “un puesto de similares características al que tenía antes de partir”.



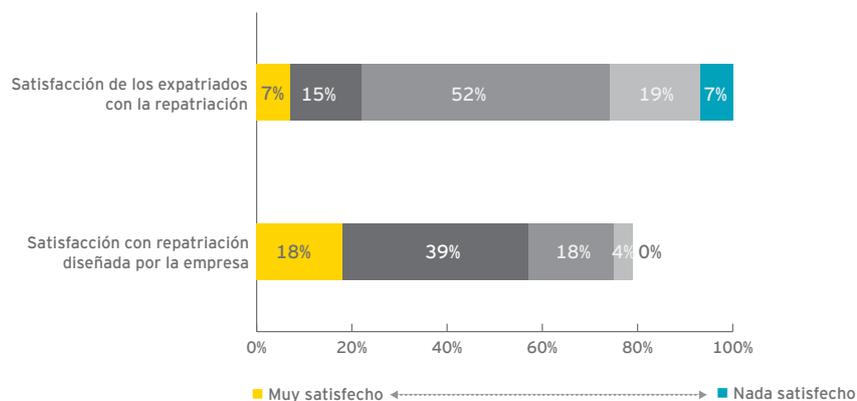
Resulta muy interesante el caso de una de las empresas entrevistadas, que al expatriado, seis meses antes de volver, se le ofrecen tres posibilidades:

- 1 Hacerse local
- 2 Expatriarse a otro país
- 3 Retornar al país de origen

En el caso de dar por finalizado su trabajo, se les hace priorizar entre destino geográfico o desarrollo profesional. Lo primero significa que si el profesional quiere volver a su origen, le buscarán un puesto de trabajo de similares características al que tenía antes de partir de su localidad, pero si elige desarrollo profesional, es probable que le envíen a otra localidad en país de origen o a otro país, pero a un puesto con mayores responsabilidades. Por lo tanto, queda en manos del expatriado lo que prefiere para él y para su familia.

Gráfico 16:

**Satisfacción con la repatriación (bastante o muy satisfecho)**



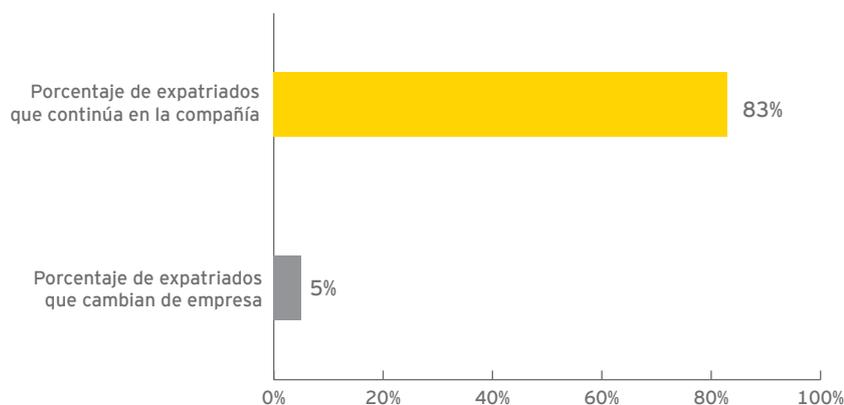
Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En el Gráfico 16 se indica el grado de satisfacción de las empresas respecto de la fórmula que han diseñado para la repatriación, así como la percepción que tienen respecto del grado de satisfacción de los expatriados con la repatriación. Lo que se observa es que hay mayor satisfacción en la empresa con la repatriación diseñada, que con respecto al grado de satisfacción de los expatriados con ésta. Un 57% de las empresas señalan estar muy o bastante satisfechas con la repatriación diseñada, mientras que solo un 22% de las mismas, perciben que los expatriados están muy o bastante satisfechos con la expatriación.



Gráfico 17:

**Porcentaje de expatriados que, tras dos años de la vuelta, permanecen en su empresa o se cambian**



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

Otra forma de evaluar la repatriación es mirando la relación de los expatriados con la empresa una vez que ya han vuelto. Se ha preguntado por el porcentaje de expatriados que al volver, se marchan directamente a otra empresa y por el porcentaje que continúa en la compañía, después de dos años de su vuelta. En el Gráfico 17 se aprecia que una proporción muy baja es la que vuelve directamente a otra empresa -un 5% según las empresas -, mientras que una proporción muy alta continúan en la empresa tras dos años de haber vuelto de su expatriación -un 83%. Estos datos reflejan que casi la totalidad de los profesionales expatriados vuelven a la empresa y se mantienen después de la expatriación -al menos durante dos años.

Aunque en el estudio de referencia se encuentra algo similar, la visión de los expatriados es algo más negativa: un 17,1% señala que se cambia de empresa tras la vuelta, lo que está más en la línea de lo que señala la literatura (Bonache, *et al.*, 2001; Sánchez Vidal, Sanz Valle, y Barba Aragón, 2007). Existe una interesante discrepancia entre la perspectiva de las empresas y la de los expatriados, esta vez, en un tema tan controvertido como es la repatriación.

Para los expatriados la proporción que no acaba su período de expatriación, es considerablemente más alto que para las empresas, así como también la proporción de expatriados que deja la empresa a la vuelta de su expatriación.

Las empresas están bastante satisfechas con la repatriación que han logrado diseñar con el paso del tiempo, a la vez, que han logrado definirla con mayor antelación que hace algunos años. La diferencia lógica entre empresas y expatriados en relación con la repatriación, está relacionada con un choque de expectativas entre los dos actores: los expatriados quieren más certezas antes de partir y las empresas no pueden asegurar con tanta antelación.

Se trata de un tema difícil de resolver, pero se observan grandes avances por parte de las empresas en lo que se refiere a las posibilidades que se dan a los expatriados y a la antelación con la que se define la



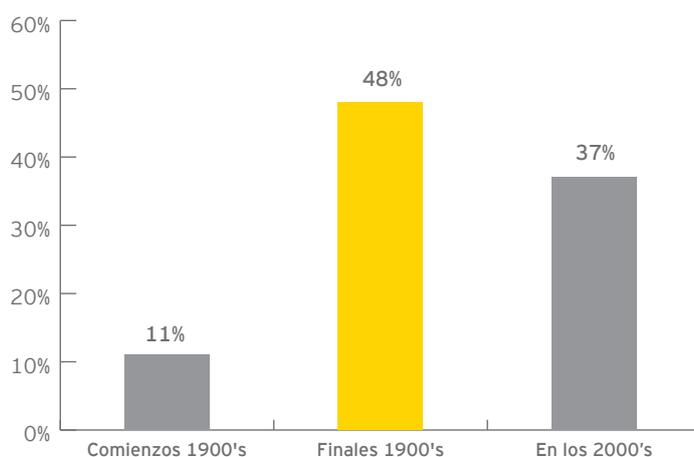
repatriación. Probablemente es, en estos dos ámbitos, en los que las empresas más pueden hacer, porque resulta imposible pensar que algún día podrán asegurar un puesto concreto con tres a cinco años de antelación, cuando la realidad cambia día a día.

### 3.3 La expatriación en las empresas

#### La expatriación en la estrategia de la empresa

En el contexto actual, la expatriación ha pasado a jugar un rol fundamental en las empresas con estrategia internacional. A continuación se profundiza en este rol, en su historia y en las expectativas de cara al futuro.

Gráfico 18:  
**Inicios de la expatriación**



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

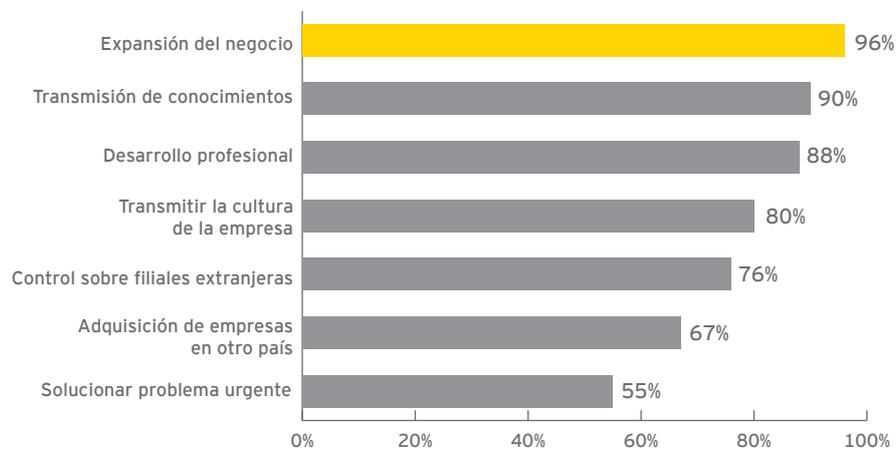
La gran mayoría de las empresas entrevistadas ha comenzado con los procesos de expatriación a fines de siglo XX y comienzos de este (85%), coincidiendo con el período en el que la globalización se va haciendo cada vez más fuerte. Sin embargo, hay un pequeño número de empresas que señala los inicios de la expatriación a finales del siglo XIX o comienzos del siglo XX -aunque se trataba más de llevar a cabo proyectos específicos en países cercanos a España, como Marruecos o Portugal y no de una política de traslado de personal que respondiera a objetivos de largo plazo.

Dentro de las principales razones que motivan el inicio de la expatriación en la empresa se encuentra, primero la expansión del negocio (45%) y luego el control (17%) y desarrollo profesional (14%), mientras que en menor medida por el inicio a la expatriación por un proyecto determinado (7%).



Gráfico 19:

### Objetivo estratégico al que responde la necesidad de expatriar



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

El Gráfico 19 indica que los objetivos que hoy determinan la necesidad de expatriar no son tan distintos de los que caracterizaron el inicio de la expatriación, aunque hay una mayor diversidad de objetivos. La mayoría de las empresas señala que el rol de la expatriación hoy es expandir el negocio (96%), la transmisión de conocimientos (90%), el desarrollo profesional (88%) y la transmisión de la cultura de la empresa (80%).

La expatriación cumple un rol estratégico muy diverso: relacionado con finalidades propias del negocio, con objetivos de comunicación interna de la empresa y de transmisión de valores. Esto significa que los procesos de expatriación están relacionados no sólo con la estrategia de negocio, sino también con el desarrollo de los recursos humanos.

La política de expatriación juega un papel clave en el éxito del desarrollo internacional de las empresas y una adecuada gestión de los recursos humanos asegura, con una probabilidad alta, alcanzar el objetivo marcado. Las empresas buscan expandir el negocio y preparar a sus equipos profesionales para unas empresas cada vez más globales.

Se ha pedido a las empresas que hagan un *ranking* con los objetivos estratégicos a los que responde la expatriación y se percibe, como era de esperar, que el más relacionado con la expatriación, es la expansión del negocio. Un 44% lo sitúa el primero, el 15% el control sobre filiales, y desarrollo profesional de directivos el 11%. El objetivo estratégico que sitúan el segundo más importante, es la transmisión de conocimientos -un 38% de las empresas lo pone en segundo lugar -, mientras que el tercer lugar se reparte entre desarrollo profesional de directivos (32%) y control sobre filiales (24%).



Al comparar los resultados con el estudio relacionado, los objetivos estratégicos prioritarios son los mismos, sin embargo, el control sobre las filiales aparecía menos relevante que en el estudio actual. Si se tiene en cuenta el hecho de que para la mayoría de las empresas la expatriación estaba más bien en sus inicios en el 2005, se entiende que la finalidad de la expatriación haya estado más en la expansión del negocio que en el control de las filiales -las que probablemente estaban surgiendo para entonces-.

Se puede afirmar que, en un periodo de crisis económica, juega un papel más importante, en la medida en que permite a las empresas la expansión internacional, introduciéndose en mercados distintos, ya sea para crecer, o incluso para sobrevivir.

### **Gestión de la expatriación**

En este apartado se descubren algunos aspectos centrales de la gestión de la expatriación por parte de las empresas.

El 97% de las empresas señalan tener una política de expatriación "definida con claridad y conocida por todos los profesionales expatriados", aunque sólo el 76% de ellas cuenta con un manual a disposición de los expatriados para consultar las condiciones generales e información sobre los países de destino. Por lo tanto, en todas las empresas la política existe y es conocida, pero el grado de institucionalización varía. Algunas empresas la han plasmado en papel o en la intranet, mientras que hay otras que se conforman con la definición de las condiciones en el contrato mismo de expatriación.

El grado de institucionalización de la política de expatriación depende de la medida en que se encuentra plasmada en un documento escrito, lo que la convierte en un universo simbólico (Berger y Luckmann, 1995)<sup>2</sup>.

La mayoría de las empresas trabaja con una política de expatriación que es común para todos los países a los que se destina profesionales. Sólo un 28% señala que desarrolla una política de expatriación que varía en función del país de destino. Lo que en realidad varía en función de los países, es la retribución, los beneficios y los *pluses* que se asignan al personal expatriado. Para que una política esté correctamente institucionalizada se esperaría que fuera de aplicación general y variara en función del país de destino, sólo en las cláusulas que se adaptaran a las características de cada país.

En relación con la gestión de la selección, la ayuda en la instalación en el país y el asesoramiento fiscal, laboral, migratorio, etc., la gran mayoría de las empresas la realiza a través de los departamentos de la empresa con el apoyo de una consultora externa. En Gómez y Fernández (2005), sólo un 57% de las empresas señala utilizar esta combinación, mientras que en la actualidad un 88% de las empresas las utiliza, lo que confirma la necesidad de especialización en los temas que son necesarios resolver en un traslado internacional.

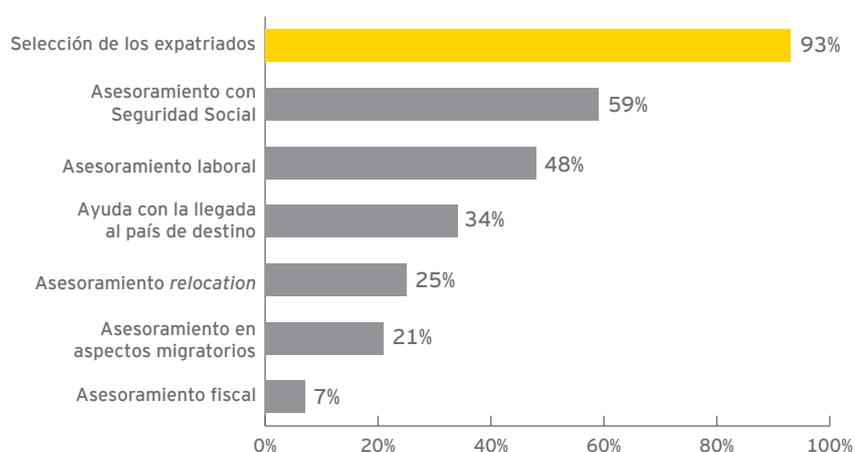
---

<sup>2</sup> La legitimación es una fase del proceso de institucionalización, cuyos niveles pueden ser: a) incipiente, referido a transmisiones lingüísticas de la experiencia humana, b) segundo nivel, en el que se transmiten proposiciones en forma de proverbios, sentencias, cuentos, etc., c) tercer nivel, en el que se transmiten teorías dentro de cuerpos de conocimiento diferenciados y d) cuarto nivel, referido a universos simbólicos, que integra zonas de significado diferentes, abarcando una totalidad simbólica (Berger y Luckmann, 1995).



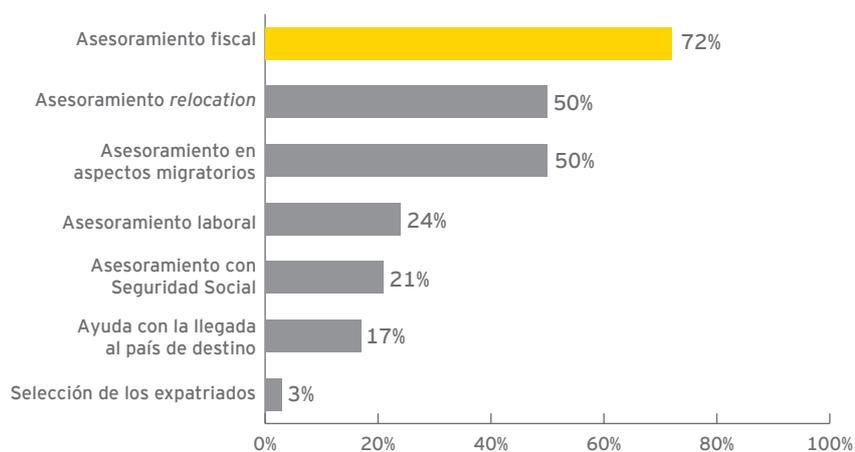
Gráfico 20:  
**Gestión de la expatriación**

**A Internamente**



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

**B Externamente**

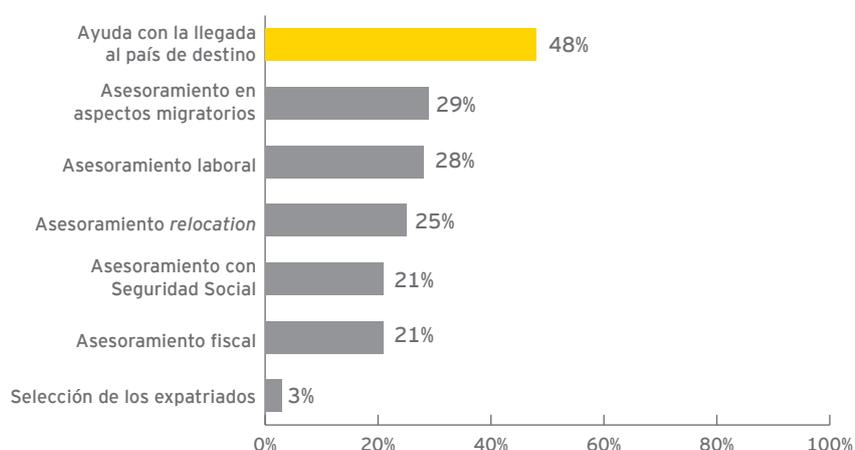


Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young



Gráfico 20:  
**Gestión de la expatriación**

**C** Ambos



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En el **Gráfico 20** se observa cómo se distribuyen las tareas entre la empresa y la consultora externa. La selección del expatriado es una labor que se realiza casi exclusivamente por el departamento de Recursos Humanos, mientras que del asesoramiento se encarga una consultora externa.

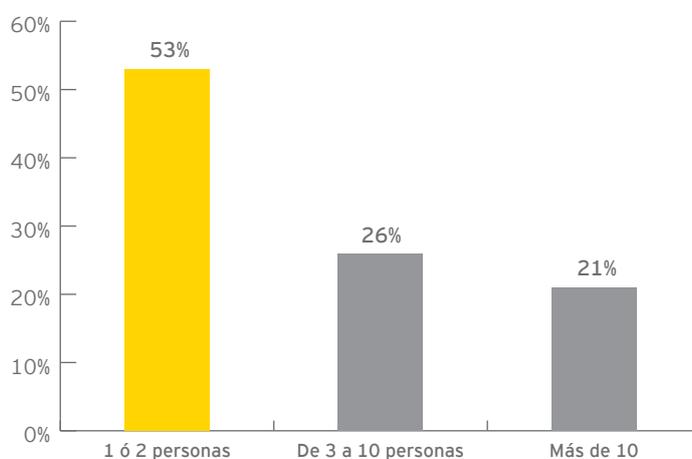
En general, las labores están bien repartidas entre la empresa y la consultora; La empresa se encarga de la selección, asesoramiento de la Seguridad Social y asesoramiento laboral, mientras que la consultora se encarga del asesoramiento fiscal, de los aspectos migratorios y de la *relocation*. La única tarea que, la mitad de las empresas, realiza de manera conjunta, es la ayuda a la llegada al país de destino aunque cada vez más empresas aprovechan los recursos que tienen en el país de destino en vez de contratar los servicios de agencias especializadas.

El 48% de las empresas tiene un departamento específico que se dedica a labores de movilidad internacional. El resto, sitúa la gestión de expatriados dentro del departamento de Recursos Humanos.



Gráfico 21:

### Número de personas dedicadas a la gestión de la expatriación



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En relación con el número de personas que destinan las empresas a la gestión de los expatriados, los datos muestran que, en general, se utiliza un promedio de cinco personas para las tareas relacionadas con los expatriados. En el **Gráfico 21** se observa que el 53% de las empresas ha señalado tener entre 1 y 2 personas, un 26% tiene entre 3 y 10 personas y un 21% tiene más de 10 personas. No todas las empresas tienen un departamento específicamente diseñado para la gestión de la expatriación, y son pocas las que tienen un número importante de personas dedicadas exclusivamente a estos temas.

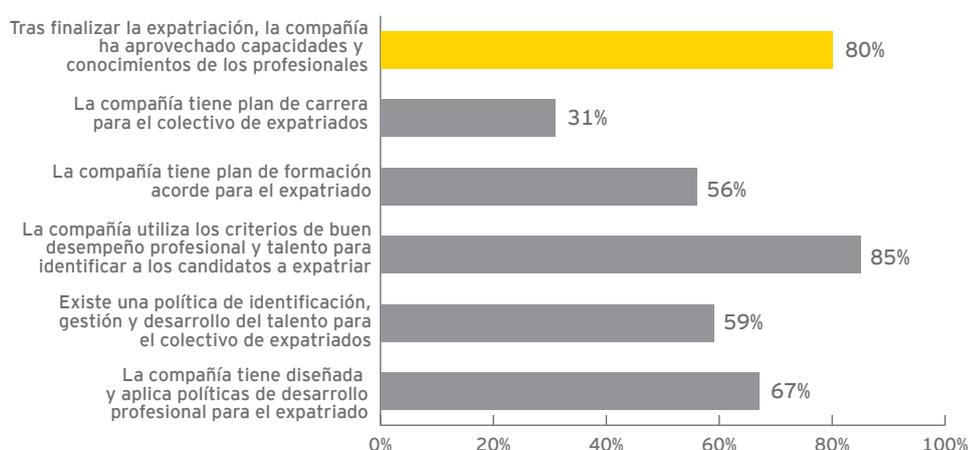
Una fórmula extendida es la de contar con personas que dedican parte de su tiempo a tareas de expatriación. Por lo general, se trata de personas que trabajan en distintos departamentos, no solo en Recursos Humanos. Lo que determina qué departamentos se ven involucrados dependerá de los temas que son necesarios resolver. Esta afirmación se constata al comprobar lo que sucede con el presupuesto destinado a la expatriación. Del total de las empresas, sólo un 28% señala explícitamente tener un presupuesto anual destinado a la gestión de la expatriación, mientras que un 41% señala no tenerlo y el resto no dice nada al respecto. De aquellas que proporcionan datos respecto del presupuesto destinado, un 71% señala tener un presupuesto inferior a los 100.000€ y un 29% superior a los 100.000€. Las empresas que más presupuesto destinan son las que tienen un promedio de más de 300 expatriados y cuentan con un departamento específico para la gestión de la expatriación.

Dentro del proceso de expatriación se encuentran, también, los temas relacionados con la gestión del talento internacional. En este sentido, se ha preguntado a las empresas varios temas relacionados con el desarrollo profesional de los expatriados. Los resultados pueden observarse en el **Gráfico 22**.



Gráfico 22:

### Gestión del talento internacional



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En relación con la fase inicial de selección de los candidatos, un 86% de las empresas señala utilizar los criterios de buen desempeño profesional y talento para valorar a los candidatos.

En el desarrollo de la expatriación, se aprecia que para el caso específico de los expatriados, un 31% de las empresas señala tener un plan de carrera, un 56% tiene un plan de formación y un 59% tiene una política de identificación, gestión y desarrollo del talento, específica para ellos. Las herramientas que existen para la gestión del talento de todos los empleados, se utilizan en la fase inicial del proceso y son menos las empresas que desarrollan herramientas específicas para los expatriados que se encuentran ya en su período de expatriación.

Referente a la repatriación, un 80% de las empresas señala, al finalizar la expatriación, que la compañía ha aprovechado las capacidades y conocimientos de los profesionales expatriados. Esto significa que las herramientas generales de gestión del talento, permiten identificar a los candidatos más idóneos para la expatriación. Luego, se les suele abandonar durante su período de expatriación, pero al finalizar se aprovechan sus capacidades y conocimientos que se han visto potenciadas por la experiencia internacional.

En conclusión, se observa que, en relación con la gestión de la expatriación no existe una fórmula única. Cada empresa desarrolla su mecanismo de gestión en función de las necesidades de la expansión internacional. Algunas diseñan una política y la plasman en un documento específico, mientras que otras prefieren resolver caso a caso en base al contenido del contrato del expatriado. Algunas prefieren tener una política que varíe en función del país de destino y otras una política única independiente del lugar del traslado. Lo único que es común en temas de gestión es que la selección se realiza desde algún departamento de Recursos Humanos de la empresa y el tema fiscal se externaliza con alguna consultora especializada.

En cuanto a la gestión del talento, hay todavía un importante camino por recorrer en cuanto al reconocimiento de los expatriados como un colectivo con necesidades y expectativas diferentes del resto del personal. Las empresas reconocen que “no se hace nada diferente para expatriados” y que en esto hay mucho camino por recorrer. Se hace un importante trabajo respecto de la gestión del talento en el momento



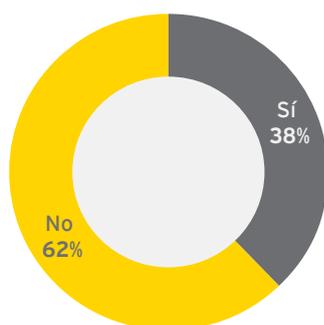
de la selección de los candidatos, pero luego son menos las empresas que se preocupan de ese talento mientras está fuera, aunque se les aprovecha al regreso.

### Control sobre la expatriación

Se ha llamado a esta sección Control de la expatriación, para tratar de lo relacionado con la medición y evaluación permanente que se hace en las empresas durante el período de expatriación.

Gráfico 23:

#### Existencia cuadro de mando o sistema de indicadores



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En el cuestionario se pregunta por la existencia de un cuadro de mando o sistema de indicadores que permita medir el éxito o fracaso de la gestión y en el Gráfico 23 se plasman los resultados. Como puede apreciarse, el 38% de las empresas entrevistadas señala tener cuadro de mando o sistema de indicadores para evaluar el éxito de la gestión, de las cuales un 73% tiene un conjunto de indicadores para evaluar la expatriación -el resto considera las entrevistas o evaluaciones anuales como mecanismo de control.

#### Entre los indicadores que se utilizan aparecen:

- ▶ Número de expatriados
- ▶ Tipo de asignación
- ▶ Duración expatriación
- ▶ Tiempo medio de adaptación
- ▶ Problemas que se encuentran en cada negocio y en cada país
- ▶ Tiempo de resolución de esos problemas
- ▶ Costes asociados a la expatriación
- ▶ Rotación en número de expatriaciones y repatriaciones

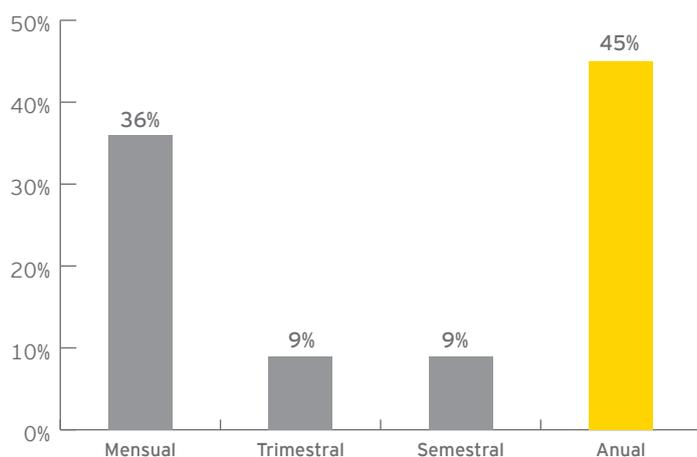


Se observa que estos indicadores, más que evaluar el éxito o fracaso, describen la situación de la expatriación en la empresa. Para evaluar el éxito o fracaso serían necesarios indicadores que estuvieran relacionados con los objetivos estratégicos que se pretenden cumplir. En este sentido, sería interesante contar con indicadores que evaluaran la aportación de los profesionales a la expansión del negocio, a la transmisión de conocimientos y la cultura y la aportación o al desarrollo profesional de los expatriados.

La perspectiva descriptiva de los indicadores permite llevar un control cuantitativo sobre las implicaciones de la expatriación para los costes de la empresa. Una segunda fase debería medir la relación entre expatriación y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Gráfico 24:

#### Frecuencia medición de los indicadores



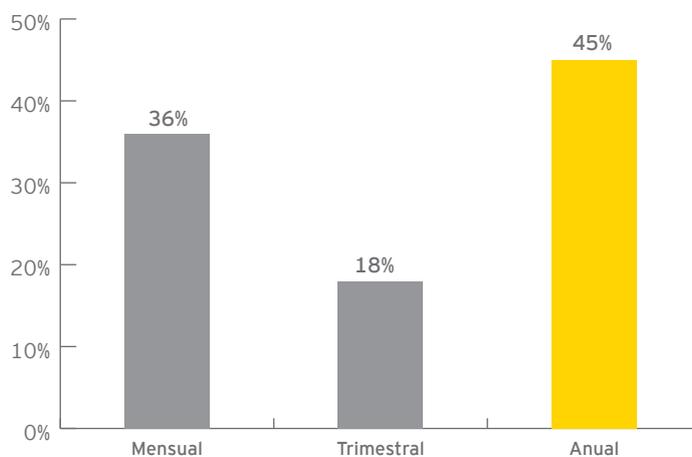
Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

En relación con la frecuencia en la medición de los indicadores, el Gráfico 24 muestra que lo más común es que se midan en las entrevistas o evaluaciones anuales, sin que existan un conjunto de indicadores específicamente diseñados para evaluar el éxito o fracaso de la expatriación. De hecho, en las empresas que tienen indicadores, la evaluación varía entre mensual y semestralmente, mientras que las entrevistas suelen ser anuales.



Gráfico 25:

### Frecuencia con que se reportan los indicadores a la Dirección



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young

La frecuencia con la que se informan los resultados de los indicadores, suele ser también anual. Como se observa en el **Gráfico 25**, aquellas empresas que señalan tener un sistema de indicadores, un 45% declaran que los reportes a la Dirección, se suelen realizar con una frecuencia anual, mientras que un 36% lo hace de forma mensual.

Resulta muy interesante el caso de una de las empresas que tiene un área especialmente dedicada a la gestión de la expatriación. Esta área es la que lleva el cuadro de mando y la que, a través de una encuesta anual, evalúa el nivel de servicio de los proveedores, satisfacción con la política y el estado de sensibilidad de los expatriados, en cuanto a la calidad del servicio prestado internamente. Además de esos indicadores anuales, se tienen otros mensuales para evaluar el tiempo que tardan en regularizar migratoriamente al personal trasladado, para controlar la rapidez con la que el área actúa en el cumplimiento del objetivo. Por último, se plantean indicadores por tipo de desplazamiento y por módulo de carrera y se controlan las excepciones que se van haciendo en la política y los perfiles de estas excepciones. Esto permite mejorar constantemente la política, en función de un control exhaustivo y constante sobre las expatriaciones o desplazamientos.

Lo que se observa es que el control de la expatriación está todavía poco desarrollado en las empresas. Varios de los entrevistados reconocen estar trabajando en ello, pero que resulta un tema bastante complejo. La expatriación responde a una pluralidad de objetivos de la organización, lo que hace difícil para las empresas establecer indicadores concretos.

El desarrollo de un cuadro de mando o de un sistema de indicadores es todavía una tarea pendiente. Un adecuado control de la expatriación permitiría a las empresas sacar el máximo provecho de las expatriaciones y mejorar la política de asignaciones internacionales.



### 3.4 Evaluación general

El último apartado del cuestionario contempla una evaluación general del proceso de expatriación que se desarrolla en la empresa y una evaluación de las implicaciones que ha tenido la actual crisis económica sobre la política de expatriación.

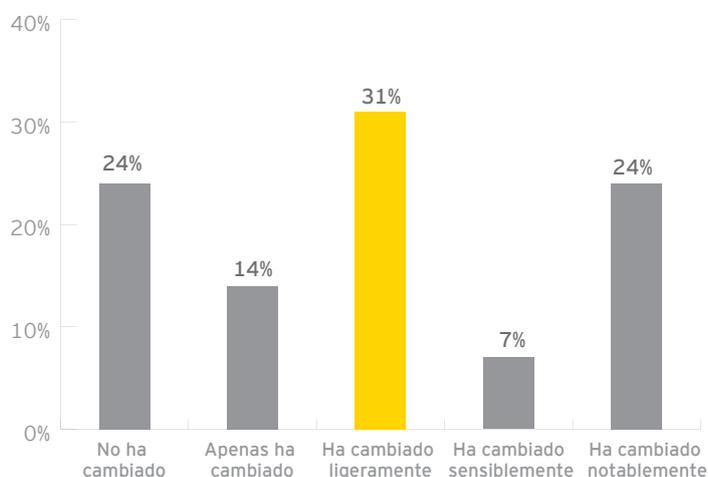
En una escala de 1 a 10, donde 1 es Muy mal y 10 es Excelente, las empresas en promedio ponen una nota de 7,3 al proceso de expatriación que desarrollan. Los aspectos más señalados para mejorar son la repatriación y el plan de carrera del expatriado. Ambos temas generan mucha incertidumbre en el profesional, lo que obliga a las empresas a tener que pagar para compensar las deficiencias en estos dos temas tan difíciles de resolver con anticipación.

**Otros ámbitos susceptibles de mejora son:**

- ▶ Control de la expatriación y diseño de un cuadro de mando
- ▶ Recursos destinados a la expatriación, teniendo en cuenta que han tenido un crecimiento enorme en los últimos años
- ▶ Gestión desde el país de destino
- ▶ Comunicación y seguimiento del expatriado y de su familia
- ▶ Aprovechamiento del potencial y capacidades adquiridas por el profesional tras la asignación internacional
- ▶ Especificidades en función del país de destino
- ▶ Adaptación y seguimiento de las familias
- ▶ Coordinación y comunicación entre las distintas áreas involucradas en la expatriación

Gráfico 26:

#### Efecto de la actual crisis económica sobre la política de expatriación



Fuente: Elaboración propia IESE y Ernst & Young



En relación con los efectos de la crisis sobre la expatriación, en el **Gráfico 26** se observa que hay diversidad entre las empresas. Un 38% señala que la política de expatriación no ha cambiado apenas con la crisis, un 31% ha señalado que la crisis la ha cambiado ligeramente y para otro 31% la crisis ha significado un cambio sensible o notable en su política.

Para aquellas empresas en que la política ha cambiado sensible o notablemente, señalan que antes había que buscar candidatos, mientras que ahora se ofrecen de manera espontánea. Estas empresas también indican que la crisis ha afectado a la retribución, en el sentido de que los paquetes retributivos que se ofrecen no tienen que ser tan altos como los de años atrás.

Para aquellas empresas que señalan que la crisis ha hecho cambiar ligeramente la política de expatriación, hacen referencia a que más que un cambio en la política, lo que ha cambiado es el número de expatriados y los beneficios que se ofrecen. De todos modos, reconocen que el efecto de la crisis tiene que ver con los cambios que ésta ha producido en el mercado laboral y en la estrategia del negocio.

Por último, para aquellas empresas que señalan que la política ha cambiado a penas o no ha cambiado, asimismo reconocen estar en sectores que se han visto menos afectados por la crisis que otros o bien que la política de expatriación estaba orientada a altos directivos, para quienes la crisis no ha tenido las mismas consecuencias que para el resto del personal.

En conclusión, la evaluación que hacen las empresas del proceso de expatriación que desarrollan es bastante positiva. Los aspectos a mejorar que señalan tienen que ver con la naturaleza incierta del proceso, con la imposibilidad de asegurar algo a la hora del retorno del expatriado o al proponer un plan de carrera, para alguien que se va por un periodo largo de tiempo de la matriz. La incertidumbre propia de la expatriación, es lo que se solía premiar con grandes paquetes retributivos, sin embargo, la crisis ha obligado a ajustarlo a la baja al mismo tiempo que las empresas han contado con más candidatos con ganas de encontrar una oportunidad a nivel internacional.



## Conclusiones

Una vez analizada cada una de las preguntas en detalle, se puede observar la evolución que ha experimentado la concepción y planteamiento de la expatriación y corroborar las diferencias entre la percepción de los expatriados y de las empresas que se habían obtenido en estudios anteriores (Ernst & Young y el IESE, 2011).

En relación con las fases de la expatriación, se puede decir que en la fase inicial, es decir, en la selección de los candidatos no existe tanta diferencia entre la percepción de los expatriados y la de las empresas.

La percepción de los expatriados revela que las empresas ponen un excesivo énfasis en la dimensión empresarial, sin embargo, en este estudio se comprueba, al igual que los expatriados, que las empresas también ponen cada vez mayor énfasis en la dimensión profesional. Las empresas buscan profesionales con una trayectoria brillante, que demuestren flexibilidad, pro actividad y capacidad de adaptación a entornos complejos. Sólo después aparece también, dentro de los criterios relevantes, los conocimientos técnicos. Por lo tanto, hay más cercanía entre empresas y expatriados en lo que refiere a los criterios de selección que lo que se había encontrado en estudios anteriores.

Otro tema común entre expatriados y empresas en esta fase son los criterios por los que un candidato acepta o rechaza una oferta de expatriación. Resulta especialmente interesante comprobar cómo las empresas han tenido que tomar medidas en relación con la oferta de trabajo al cónyuge, ya que constituye, cada vez más, un factor fundamental a la hora de aceptar o rechazar una oferta de expatriación. Aparece como un importante desafío para las empresas hoy en día y, por lo mismo, nos ha parecido muy interesante la iniciativa de un grupo de empresas en Francia, que se conoce como acuerdo Cindex. No sólo pone en evidencia la relevancia del trabajo del cónyuge o pareja del expatriado, sino también ofrece una interesante solución al problema.

Otro tema interesante de esta fase se refiere a los paquetes retributivos que se ofrecen. Si hace diez años aceptar una oferta de expatriación suponía un incremento considerable de la capacidad de ahorro del profesional expatriado, la situación no es así en la actualidad. Hoy el salario sólo cambia si hay un salto profesional asociado al puesto que se ocupará en el lugar de destino, de lo contrario el salario puede permanecer igual y lo que cambia son los incentivos relacionados con los beneficios asociados a la expatriación. Beneficios que, a su vez, están más asociados al tipo de asignación internacional que al país de destino.

Como han señalado las empresas, con la expatriación los profesionales ya no tratan de hacerse ricos, aunque se sigue incentivando el movimiento del profesional y de su familia. Parte de la compensación que recibe el expatriado está asociada al crecimiento profesional que viene de la mano de una experiencia internacional y a las oportunidades que puede brindarle el futuro.

En la fase de desarrollo de la expatriación, el seguimiento continúa siendo un tema pendiente de mejorar. Se ha podido observar que las empresas utilizan los mecanismos para llevar el seguimiento de todos los empleados de la compañía, en el seguimiento del expatriado.

Hay que reconocer que se han producido avances en relación con la comunicación entre el expatriado y la central. Así se aprecia al comparar los resultados de este estudio con los de Gómez y Fernández (2005), en el cual las empresas percibían una mayor desconexión entre expatriado y la matriz de la que se percibe en la actualidad.



Se observan esfuerzos importantes por parte de las empresas en lo que se refiere a mejorar el proceso de repatriación. Sigue siendo un tema muy delicado y las empresas reconocen que hay que seguir trabajando en ello. Sin embargo, se ha mejorado en lo que se refiere al momento de la definición del puesto de trabajo a la vuelta del expatriado. Quizás los avances no son suficientes para el expatriado, pero para las empresas ya resulta muy difícil planificar con seis meses de antelación en un contexto que cambia día a día.

Por otro lado, se observan discrepancias en lo que se refiere a ciertas medidas para evaluar el éxito y el fracaso de la expatriación. Las empresas señalan que la proporción de profesionales que se marchan a otras empresas tras la repatriación es menor que lo que indican los mismos expatriados (Ernst & Young y el IESE, 2011) que coincide con lo que aparece en la literatura (Bonache, *et al.*, 2001; Sánchez Vidal, *et al.*, 2007). Quizás hay que dejar de medir el éxito de la expatriación en base al número de profesionales que vuelven al finalizar su período previsto y empezar a utilizar indicadores que vinculen los resultados de la expatriación, en base al logro de los objetivos estratégicos de las empresas.

Esto es lo que se puede decir sobre las fases del proceso de expatriación. En relación con los temas relacionados con la perspectiva de las empresas, se aprecia que en diez años se ha pasado de una expatriación totalmente vinculada a la expansión del negocio, a incorporar el objetivo del control sobre filiales y a la transmisión de conocimientos a las filiales -un tema que ya ha sido explotando en la literatura sobre expatriación (Bonache y Brewster, 2001).

En lo referente a la gestión de la expatriación, se ha visto que todas las empresas señalan tener una política definida y conocida por todos, sin embargo, los niveles de institucionalización de dicha política varían bastante entre las empresas. No todas tienen un manual en el que esté plasmada la política, incluso hay empresas que prefieren solucionar caso a caso en base al contrato del expatriado. Rigurosamente hablando, para que una política sea tal, debe estar plasmada en un documento válido y accesible, sólo entonces estarán estandarizados los procedimientos y reglas y se podrá decir que la política está institucionalizada. Probablemente el grado de institucionalización depende del número de expatriaciones con el que trabaja la empresa. Mientras más asignaciones internacionales hay en la empresa, más necesarios son los procedimientos y reglas estandarizados y, por tanto, más necesaria es una política correctamente institucionalizada.

Se va haciendo habitual entre las empresas, llevar los temas de gestión, conjuntamente con una consultora externa. Es una tendencia generalizada de externalizar funciones con la finalidad de ahorrar costes y de lograr mayor efectividad. No todos los temas de gestión se externalizan, más bien se externalizan los temas más específicos, como son los fiscales y los migratorios y se mantienen internamente aquellos que resultan estratégicos para la empresa, como es la selección de los candidatos.

Los resultados que se han mostrado anteriormente denotan que es uno de los grandes temas pendientes de las empresas. Pocas son las que tienen un cuadro de mando o sistema de indicadores de control de la expatriación. Más bien se observa que la mayoría de las empresas utiliza recursos diseñados con otra finalidad para controlar la expatriación, como son las evaluaciones anuales o las revisiones salariales. Reconocen que es difícil tener indicadores adecuados para evaluar la expatriación y, aquellas empresas que sí los tienen, se refieren principalmente a aspectos descriptivos de la expatriación. El paso siguiente llevaría a diseñar indicadores que vinculen los aspectos descriptivos de la expatriación con los objetivos estratégicos a los que responde.

Aunque las empresas evalúan bastante bien los procesos de expatriación que desarrollan, hay ciertos temas que resulta fundamental trabajar con mayor profundidad: la repatriación, el control de la expatriación y el seguimiento del expatriado y de su familia una vez en el país de destino. Es en estos temas donde se han descubierto más desacuerdos entre la perspectiva de los expatriados y la de las empresas.



La repatriación siempre ha sido un tema difícil de resolver. Resulta muy difícil establecer con antelación el puesto de trabajo que ocupará el expatriado al volver y en cambio, al expatriado le gustaría dejarlo pactado antes de partir. Las empresas han logrado definir el puesto a ocupar a la vuelta, con seis meses de antelación, pero para las expectativas de los expatriados, sigue siendo muy tarde. Probablemente la solución no pase tanto por adelantar aún más la definición del puesto a ocupar a la vuelta -lo que seguirá resultando difícil para la empresa -, sino por buscar un mecanismo de incentivos que compense esta indefinición y tema de las condiciones del repatriado pase a un segundo plano, lo que tampoco parece sencillo de lograr.

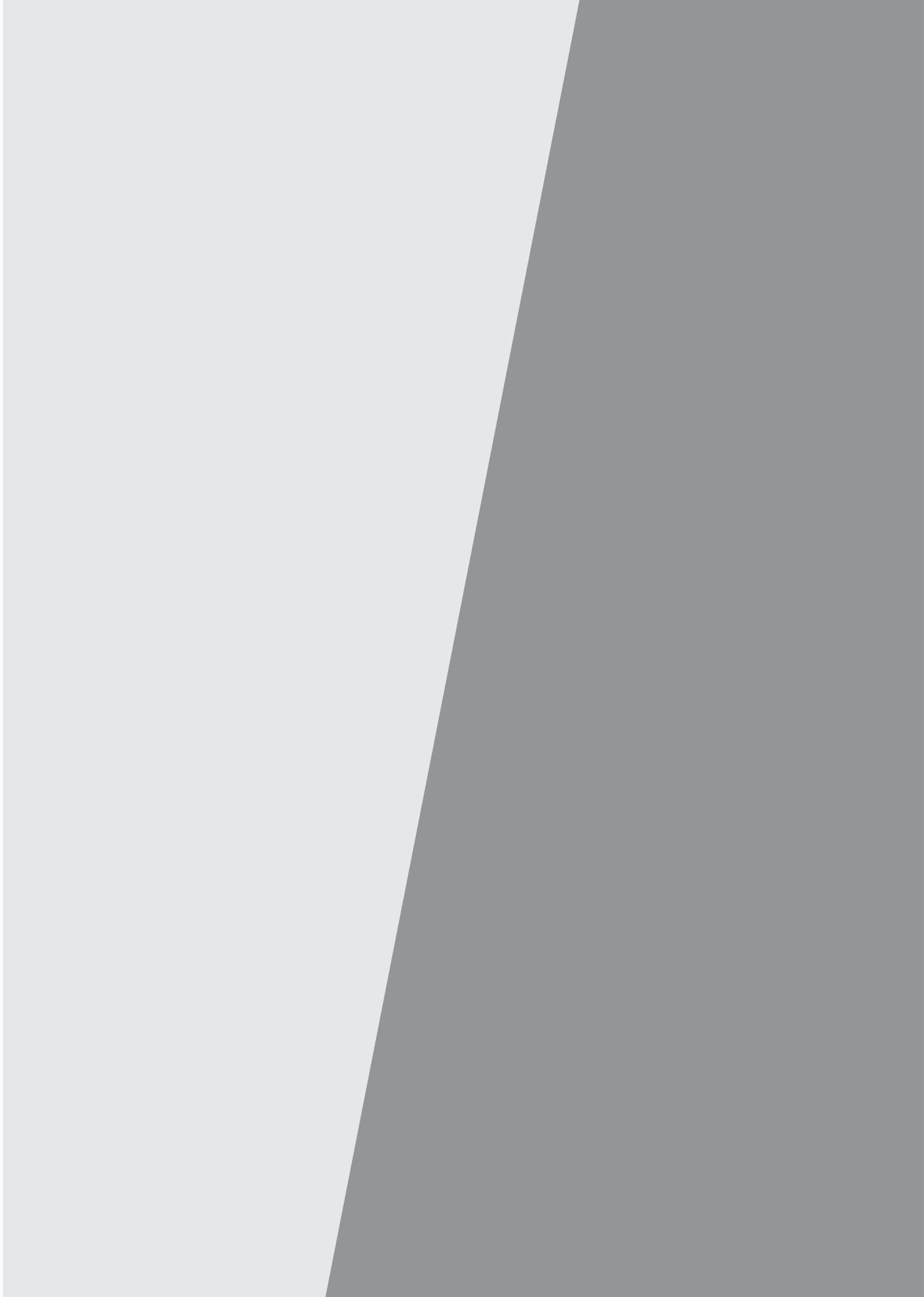
El control de la expatriación es el gran desafío. Cuando el número de expatriados es pequeño, no parece tan fundamental, pero cuando se trata de empresas que tienen un promedio de expatriados por encima de los 100 expatriados -que en nuestra muestra se trata del 48% -, resulta fundamental encontrar mecanismos estandarizados para evaluar la expatriación, tanto por temas de costes, como por temas de efectividad en el cumplimiento de los objetivos. En la medida en que la expatriación cumple un rol fundamental de cara a los objetivos internacionales de la empresa, la necesidad de establecer mecanismos de control será cada vez mayor y, en este campo, las empresas pueden hacer mucho más sin tener que incurrir en grandes gastos.

El seguimiento es otro de los retos pendientes. Las empresas reconocen la importancia de tener en cuenta a las familias a la hora de la selección de los candidatos, sin embargo, una vez que ya están en el lugar de destino se les abandona. El seguimiento no se trata únicamente de mantener una comunicación frecuente y fluida con el expatriado, se trata también de seguir su desarrollo profesional y gestionar adecuadamente el talento de estas personas que han demostrado ser valiosas para la empresa y de apoyar a las familias, sobretodo, a que los cónyuges adquieran un ritmo de vida similar al que tenían.

Los resultados de este estudio han proporcionado un panorama integral de la expatriación. Retomar la visión de las empresas después de cinco años, ha permitido comparar la situación de la expatriación en dos momentos distintos de tiempo y contrastar con los resultados de la visión de los expatriados. Esto permite a las empresas revisar sus políticas de expatriación y ajustarlas, sabiendo qué temas son prioritarios, cuales son más fáciles de resolver y aquellos que requieren de mayores esfuerzos para comprender mejor la perspectiva de los expatriados y avanzar en las políticas de expatriación.

# Bibliografía

- Arnaez, N., Arizkuren, A., y Muñiz, M. (2012).** *Reflexiones sobre las prácticas de gestión y factores que favorecen la repatriación.* En M. Muñiz Ferrer, J. Labrador Fernández y A. Arizkuren Eleta (Eds.), *Internacionalización y capital humano.* Madrid, España: Pontificia Universidad de Comillas.
- Berger, P. L., y Luckmann, T. (1995).** *La construcción social de la realidad.* Madrid: Amorrortu.
- Bonache, J., y Brewster, C. (2001).** *Knowledge Transfer and the Management of Expatriation.* *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.
- Bonache, J., Brewster, C., y Suutari, V. (2001).** *Expatriation: A Developing Research Agenda.* *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Bonache, J., y Stirpe, L. (Eds.). (2012).** *Hacia una visión estratégica de las asignaciones internacionales: Una revisión de la literatura y una propuesta de investigación.* Madrid, España: Pontificia Universidad de Comillas.
- Ernst & Young, y el IESE. (2009).** *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado.* Madrid.
- Ernst & Young, y el IESE. (2011).** *Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas.* Madrid.
- Gazarian, A. (2012).** *Un mundo cambiante con nuevas fórmulas de movilidad.* En M. Muñiz Ferrer, J. Labrador Fernández y A. Arizkuren Eleta (Eds.), *Internacionalización y capital humano.* Madrid, España: Pontificia Universidad de Comillas.
- Glaser, B., y Strauss, A. (1967).** *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gómez, S., y Fernández, L. (2005).** *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas.* Madrid, España: IESE Business School.
- Muñiz, M., Labrador, J., y Arizkuren, A. (2012).** *Internalización y capital humano.* Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Sánchez Vidal, M. E., Sanz Valle, R., y Barba Aragón, M. I. (2007).** *Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers.* *Journal of Business Research*, 60(12), 1272-1281.



## **Ernst & Young**

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

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

Ernst & Young es una firma líder mundial en servicios profesionales de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, transacciones y consultoría. Nuestros 167.000 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)

© 2013 Ernst & Young, S.L.  
Todos los derechos reservados.

SP130520I

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

### **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 3º 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.