Cuando expatriarse es la única opción

El miedo a perder el puesto de trabajo y la necesidad de internacionalización de las empresas están impulsando las expatriaciones de directivos.

13 de junio de 2013

Para muchos ejecutivos expatriarse ha dejado de ser una opción para convertirse en una obligación. La crisis económica ha reducido considerablemente los rechazos a las ofertas de expatriación: el miedo de los candidatos a perder su actual empleo y la falta de perspectivas en los países de origen lleva incluso a muchos profesionales a presentarse voluntarios. Además, ya no se ofrecen mejoras retributivas del mismo nivel que antes.

Estas son algunas de las aportaciones del informe "Políticas de expatriación en el contexto económico actual. Visión de las empresas", elaborado por el IESE y Ernst & Young Abogados a partir de entrevistas y encuestas a directivos de treinta empresas multinacionales, el 83% españolas.

Las consecuencias de la crisis

En un contexto de crisis económica, un "no" a una oferta de expatriación se asocia implícitamente a la posible pérdida de empleo. Se supone que la empresa necesita a esa persona en otro país y negarse al traslado manifiesta que uno no tiene disposición para moverse, lo que limita la posible carrera profesional. Además, existen muchos profesionales interesados en adquirir experiencia internacional, por lo que es fácil encontrar candidatos alternativos. Por otro lado, la propuesta de traslado puede significar que el puesto actual va a desaparecer.

La crisis también se manifiesta en la retribución. Hace siete años las ventajas económicas que se ofrecían eran un incentivo muy importante para cualquier candidato a expatriarse

©IESE Business School

porque le permitían aumentar sustancialmente sus ingresos. Ahora, señalan los autores, "ya no se trata de hacerse rico".

La retribución fija y variable apenas sufre cambios respecto a la que percibía en su puesto anterior, salvo que la expatriación suponga un ascenso profesional. En cambio, se mantienen determinados "pluses" en función del diferencial del coste de la vida, el índice de calidad de vida y la peligrosidad.

La importancia de la familia

En los últimos años las empresas han mejorado los procedimientos para seleccionar a los candidatos. El perfil que buscan es el de alguien "echado para adelante, con capacidad profesional, flexibilidad y buen desempeño".

Según el estudio, la situación personal y familiar ocupa un lugar muy secundario en el proceso de selección, aunque suele ser determinante para la aceptación o rechazo de la oferta por parte del candidato y el posterior éxito de la expatriación. De hecho, el 96% de los rechazos se deben a motivos familiares: la familia del candidato no está dispuesta a cambiar de país de residencia o, cada vez más, el cónyuge tiene un buen trabajo que no quiere o no puede dejar fácilmente.

"Es una incongruencia entre la importancia que se da a la variable personal-familiar y la poca atención que le dedican las empresas", señalan los autores.

Con todo, las empresas son cada vez más conscientes de la importancia que tiene para el candidato el apoyo de la familia. El 83% de las empresas proporcionan un viaje a su cónyuge para que conozca el país de destino y se haga una idea de lo que sería su vida allí: hace seis años, esta práctica solo la seguían el 47% de las empresas.

Seguimiento del expatriado

Según un estudio anterior realizado por los autores, en el año 2005 el temor a quedar al margen de la evolución de la empresa era un motivo alegado en el 82% de los rechazos. Siete años después esa razón ha bajado al 36%. La causa es que hoy trasladarse ya no significa tanto como antes un distanciamiento de las oficinas centrales de la compañía, puesto que la matriz sigue de cerca la evolución de esos mercados.

Casi todas las empresas afirman tener mecanismos para el seguimiento de sus empleados en otros países, si bien solo el 10% ha establecido un procedimiento formal y solo la mitad

©IESE Business School

afirma que la comunicación es frecuente y fluida.

Los entrevistados apuntan que faltan indicadores relacionados con los objetivos estratégicos asignados a los expatriados. Por ejemplo, evaluar su aportación a la expansión del negocio y la transmisión de conocimientos y la cultura.

Si se mide por el tiempo de permanencia en otro país de los profesionales, se puede decir que la expatriación de los directivos es un éxito: el 41% de los encuestados se ajusta al periodo previsto inicialmente y un 48% incluso lo extiende.

La repatriación, es decir, la vuelta del profesional al país de origen, es la fase más compleja del proceso. Hay un choque de expectativas: los expatriados quieren más certezas antes de partir y las empresas no pueden ofrecer seguridad con tanta antelación. El 76% de las compañías definen el puesto que ocupará el expatriado a su vuelta seis meses antes del regreso, el 14% antes de su partida y el 10% tras su regreso.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School