

Expatriación: algo más que saber idiomas

El 36% de los casos de regreso anticipado de expatriados españoles se produce por problemas de adaptación al nuevo destino. Aún así, la mayoría de estos directivos no recibe ningún tipo de formación intercultural antes de irse.

14 de julio de 2009

Las multinacionales españolas dan escasa importancia a la formación intercultural (incluyendo el idioma) en los procesos de expatriación de sus empleados. Así, menos del 10% de las empresas españolas ofrece formación intercultural a sus empleados antes de iniciar el proceso de expatriación, algo que sin embargo es habitual en más del 40% de empresas extranjeras.

Seguramente, esto se debe al peso que tradicionalmente ha tenido la expatriación a países de Latinoamérica, uno de los destinos más habituales para las multinacionales españolas junto a la Unión Europea.

No obstante, no debería confundirse el uso de un mismo idioma con la uniformidad de usos, costumbres y cultura, tal y como advierten los autores del informe "[Los retos de la expatriación: aproximación empírica](#)". El estudio, realizado por Pilar García Lombardía y el profesor [José Ramón Pin](#), del Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO) del IESE, y la empresa ERES Relocation, cuenta con la participación de 30 empresas multinacionales (14 de ellas españolas y 16 extranjeras con expatriados en España) de diferentes sectores.

Según los autores, la expatriación es un proceso complejo que puede tener beneficios muy importantes tanto para la empresa como para el expatriado. Para que este proceso culmine con éxito y resulte satisfactorio para ambas partes, es fundamental tener en muy en cuenta los dos grandes retos de la expatriación: la formación intercultural y la planificación de la

repatriación. Ambas cuestiones suponen un reto tanto para las multinacionales españolas como para las extranjeras con expatriados en España. La formación intercultural aumenta las probabilidades de éxito en el lugar de destino, favoreciendo la adaptación del expatriado a su nuevo entorno y la fluidez de las relaciones profesionales. La planificación de la repatriación, en la medida en que puede realizarse, genera una cultura empresarial propicia a la internacionalización y facilita, en definitiva, la búsqueda de perfiles expatriables en la organización.

El 36% de los casos de retorno anticipado en las multinacionales españolas se debe a problemas de adaptación del expatriado a su destino. Éste es el segundo motivo más importante después del regreso por necesidades de la empresa, que provoca la mitad de los retornos.

De las ayudas que las empresas españolas prestan a sus expatriados, destacan las dirigidas a facilitar cuestiones de tipo administrativo (trámites, asesoría fiscal, seguro médico) y las relacionadas con el traslado y la instalación en el nuevo destino (viaje, alojamiento temporal, gastos de mudanza e instalación, vehículo, ayuda con la vivienda y en la búsqueda de colegio para los hijos).

Carreras duales

Los programas de outplacement internacional para el cónyuge constituyen otro de los retos de futuro más importantes. Cada vez más, ambos cónyuges tienen expectativas de desarrollo y promoción profesional, y es muy complicado gestionarlas a la vez. "En el fondo, son decisiones de vida", afirma una directiva de una multinacional en España, "como empresa, podemos ayudar a la pareja a encontrar un trabajo similar, a aprovechar la expatriación del cónyuge para hacer un máster o similar, pero no podemos prometer nada. Es una decisión de la pareja".

El perfil más habitual de expatriado es varón, casado y con hijos (en el caso de las multinacionales extranjeras) o soltero/en pareja sin hijos (en las españolas), que suele ocupar un puesto directivo o técnico. Por regla general, la mujer está más dispuesta a seguir a su cónyuge en un proceso de expatriación que al contrario. No obstante, la tendencia internacional apunta a una presencia cada vez mayor de mujeres en el colectivo de expatriados.

Estas son algunas de las circunstancias que hacen de la expatriación un reto importante, tanto para la empresa como para el directivo, pero no las únicas. Las empresas entrevistadas

señalan que también deberían contemplarse otras mejoras en las políticas de expatriación: agilización de los procesos; coordinación entre las distintas unidades productivas, antes de que se produzca la expatriación; establecimiento de una política de expatriación clara, y apoyo a los familiares.

Gestión del proceso

En el 86% de las empresas españolas consultadas, el proceso de expatriación lo lidera el departamento de Recursos Humanos (frente al 69% de las extranjeras), pues carecen de un departamento específico que se responsabilice de estas tareas. Sin duda, esto supone una importante sobrecarga administrativa y de gestión para este departamento.

Por ello, es muy frecuente la externalización de buena parte de las funciones necesarias en un proceso de expatriación, especialmente aquellas que requieren un conocimiento especializado, como el área jurídica, los impuestos, los trámites, etc.

La externalización de estos servicios contribuye a profesionalizar la expatriación, además de ayudar a las empresas a gestionar muchos aspectos de una forma más rápida y eficaz.

¿Qué ocurre a la vuelta?

Según las empresas españolas que han participado en el estudio, las principales dificultades para llevar a cabo una expatriación exitosa están relacionadas con la búsqueda del perfil apropiado para la expatriación, las carreras duales y la incertidumbre sobre el puesto que se ocupará al regreso.

Por una parte, las expectativas del expatriado son muy altas, entre otras cosas porque el esfuerzo a realizar es grande. Por otro lado, las empresas no pueden asegurar la existencia de una vacante adecuada a estas expectativas en el momento del regreso, es decir, a 3 o 5 años vista. El estudio revela que, a mayor tamaño de la empresa, más posibilidades hay de que tal vacante se produzca, aunque no necesariamente en el país de origen, lo que puede dar lugar al desarrollo de una carrera internacional.

El momento del retorno es una de las cuestiones que deberían resolver las empresas que emprenden procesos de expatriación. "Tienen que tener claro que no por irse de expatriados van a volver con un puesto de director general. La expatriación debe vivirse como parte integrada de la trayectoria profesional, pero esta trayectoria no siempre es ascendente, a veces es lateral", asegura la coordinadora de expatriados de una empresa de alimentación

que ha participado en la investigación.

En España, sólo en una tercera parte de los casos (28,8%) se promociona al recién llegado a su vuelta, mientras que en las multinacionales extranjeras se ofrece un ascenso a casi el 50% de los directivos que regresan de un periodo de expatriación.

El repatriado suele ocupar un cargo similar al que tenía antes de marcharse, aunque en ocasiones no existen vacantes.

La ausencia de un ascenso puede plantear algunos problemas, como la pérdida de poder adquisitivo y beneficios sociales respecto a su estancia en el extranjero o la limitación de responsabilidades, que pueden haber aumentado notablemente durante su experiencia internacional.

Otra alternativa tras un proceso de expatriación es la salida pactada de la empresa, una opción minoritaria que apenas se da en un 10% de los casos tanto en las multinacionales extranjeras como en las españolas.

www.iese.edu/es/insight