

Expatriados de larga duración: cómo retener su talento

Cada vez menos expatriados regresan de una asignación internacional. Saber retenerlos es clave para convertir su experiencia global en ventaja estratégica.



4 de febrero de 2026

Por [Sebastian Reiche](#)

Durante décadas, las asignaciones internacionales han seguido el mismo guion: la empresa enviaba a un empleado al extranjero, este adquiría experiencia durante unos años y regresaba para progresar profesionalmente. Hoy, cada vez son menos los que deciden volver. Muchos optan por alargar su estancia en el país de destino, trasladarse a otros mercados o cambiar de rumbo profesional. En el plano personal, algunos se casan, crean una familia y echan raíces.

Estos profesionales —a los que mis colegas y yo llamamos “expatriados de larga duración”— representan una parte cada vez más visible de la fuerza laboral. No obstante, muchas organizaciones no terminan de reconocer su valor ni de comprender sus trayectorias profesionales.

En un artículo publicado en [Human Resource Management Review](#), Jan Selmer, Margaret Shaffer, Stefan Jooss y yo analizamos los beneficios y desafíos asociados a la expatriación prolongada. Nuestro estudio muestra que estos profesionales aportan un conocimiento transfronterizo clave, una adaptabilidad excepcional y unas competencias de liderazgo difíciles de encontrar en contextos puramente nacionales. Sin embargo, las empresas invierten poco en su retención y, en ausencia de apoyo, algunos expatriados cambian su rumbo tras muchos años fuera.

En un contexto empresarial cada vez más global, alinear los intereses de la organización con los de este colectivo debería ser una prioridad estratégica.

Los cuatro perfiles del expatriado actual

El modelo tradicional de expatriación parte de la premisa de que el trabajo internacional es temporal. Nuestros datos indican lo contrario: cuanto más tiempo pasa una persona en el extranjero, menos probable es que regrese. Tras una década fuera, la repatriación es la excepción, no la norma. La mayoría de expatriados se integra en las comunidades locales de su país de destino, aceptan puestos permanentes en ellas o buscan oportunidades en otras regiones.

Las decisiones que explican esta permanencia rara vez son solo profesionales. Influyen las relaciones personales, el estilo de vida, las necesidades familiares y los imprevistos, factores que las políticas corporativas de movilidad suelen pasar por alto.

Nuestra investigación identifica cuatro perfiles de expatriados de larga duración, cada uno con su propia lógica para construir una carrera global:

- **Pioneros arraigados.** Se trasladan al extranjero por iniciativa propia y se establecen a largo plazo. Suelen integrarse por completo en el país de acogida y desarrollan carreras más locales que internacionales. Su identidad profesional se asemeja a la del inmigrante cualificado, aunque la motivación inicial fuera profesional.
- **Colonos establecidos.** Llegan por asignación de la empresa, pero deciden quedarse al finalizarla. Los vínculos personales –pareja, hijos o sentimiento de pertenencia– pesan en su decisión. Con el tiempo, suelen pasar a contratos locales o buscar nuevas oportunidades en otros países.
- **Nómadas libres.** Encadenan destinos, donde forjan sus carreras. Suelen ser muy independientes y priorizan la flexibilidad y la autonomía por encima de la estabilidad organizativa.
- **Líderes inquietos.** Directivos sénior que enlazan asignaciones internacionales y pasan de una filial a otra liderando distintas regiones.

Ventajas y retos de una expatriación prolongada

Los expatriados de larga duración aportan competencias esenciales a las empresas globales. Su exposición a distintos mercados les proporciona una comprensión multicultural imposible de adquirir sin salir del país de origen, redes profesionales amplias y diversas y una alta tolerancia a la ambigüedad. Están mejor preparados para coordinar equipos en distintos husos horarios y liderar grupos diversos.

Pero una estancia prolongada en el extranjero también conlleva riesgos. Sin una estrategia clara, las trayectorias profesionales pueden diluirse. Muchos expatriados se sienten invisibles para la sede central, excluidos de los circuitos de liderazgo y de las conversaciones estratégicas. A ello se suman retos legales, migratorios y familiares, como falta de empleo para la pareja o dificultades de adaptación de los hijos.

La expatriación prolongada no es fruto del azar. Suele combinar una decisión meditada con circunstancias imprevistas. Que se convierta en una ventaja o un lastre depende, en gran medida, de la reflexión previa. Nuestra investigación muestra que quienes construyen carreras globales sostenibles revisan periódicamente sus objetivos, buscan orientación y mantienen un diálogo activo con sus superiores en el país de origen. Quienes dejan que la inercia guíe sus pasos tienden a tropezar más.

Para retener este talento, las empresas deben dejar de verlo como un problema logístico y empezar a tratarlo como un activo estratégico. Esto implica mantener un contacto regular, prestar apoyo a la integración familiar y garantizar su inclusión en los procesos de revisión del talento. Sobre todo, exige un cambio de mentalidad: abandonar la idea de que el trabajo internacional es siempre temporal y aceptar que las carreras globales pueden desarrollarse durante muchos años.

Ignorar a los expatriados de larga duración ya no es una opción. Se han convertido en parte estructural del tejido corporativo. Las empresas que lo entiendan estarán mejor posicionadas para aprovechar su valor. Y los profesionales que se muevan con propósito —no por inercia— tendrán más posibilidades de construir trayectorias sólidas.

Hoy, las carreras globales rara vez siguen una línea recta. Y, para cada vez más profesionales, ya no conducen de vuelta a casa.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Consejos para cultivar el liderazgo global](#)

[El sesgo cultural que limita el crecimiento de una multinacional](#)

[Tres tendencias en la gestión internacional del talento](#)

[Busca las raíces comunes para liderar equipos multiculturales](#)



Sebastian Reiche

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Sus investigaciones se centran en los encargos internacionales y en los métodos de trabajo global, así como en la transferencia de conocimientos, la retención de talento, la gestión multicultural y el liderazgo global. Asesora a empresas emergentes en cuestiones de capital humano y escribe sobre ello en su blog [Expatriatus](#).

www.iese.edu/es/insight