

## INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

EL ROL DE LA  
EXPATRIACIÓN**SANDALIO GÓMEZ**

Profesor Emérito,  
Dirección de Personas en  
las Organizaciones, IESE

La expatriación es hoy una vía necesaria en el proceso de ampliación de los negocios a nivel internacional. Ahora bien, en los años de crisis, esta tendencia se ha convertido en una auténtica necesidad para asegurar la subsistencia de la empresa, configurándose como un camino para preparar al equipo profesional frente a un entorno cada vez más competitivo y global. ¿Cuáles son los retos que plantea el proceso de asignación internacional en el contexto actual?

EXPATRIACIÓN • LIDERAZGO Y DIRECCIÓN  
DE PERSONAS • INTERNACIONALIZACIÓN

**H**ace unos años, las empresas veían la internacionalización como un reto de futuro; hoy se ha convertido en la única posibilidad de crecimiento para unas y en la única opción de supervivencia, para otras.

La internacionalización de la economía a nivel mundial puso en marcha un proceso de expatriación que obligaba a los profesionales a realizar desplazamientos con mayor o menor frecuencia, en momentos puntuales. En algunos casos, esto no les obliga a cambiar de residencia (desplazados), pero en otros, supone el traslado de su residencia a otro país durante un largo periodo de tiempo (expatriados).

Diez años atrás, la expatriación estaba totalmente vinculada a un camino natural de expansión del negocio. Actualmente, se ha convertido en un proceso clave para garantizar la vida de la empresa y, al mismo tiempo, para asegurar el mantenimiento y el desarrollo de las personas que trabajan en su organización, pues facilita la transmisión de los conocimientos y de la cultura corporativa a otros países, y se convierte en una excelente vía de desarrollo personal y profesional.

El proceso de expatriación exige una gestión profesional que permita aprovechar todas sus posibilidades y alcanzar los objetivos. La empresa debe ser consciente de que está ges-

tionando una fase que afecta al plano profesional, personal y familiar de las personas y, en consecuencia, debe dedicar la atención y el esfuerzo necesarios para desarrollar de forma adecuada las distintas fases que la componen: la selección de los profesionales, el diseño de la oferta profesional y económica, la planificación y el seguimiento del proceso, el análisis del resultado final y las dificultades para encontrar un nuevo destino para el repatriado.

Las empresas que llevan años embarcadas en procesos de movilidad se han visto obligadas a definir una política de expatriación que fijara un marco común, aunque solo el 76% de ellas la tiene plasmada en un manual. Un dato relevante es que 6 de cada 10 empresas carece de indicadores específicos para valorar su éxito, lo que impide aprovechar al máximo las expatriaciones y mejorarlo en el futuro. Estas son algunas de las tareas pendientes de las multinacionales, según se desprende del estudio "Políticas de expatriación en el contexto económico actual", llevado a cabo desde el IESE en colaboración con Ernst & Young. Este es el tercer informe conjunto que se realiza sobre el proceso de expatriación y el primero que se centra en la perspectiva de la empresa y en la evolución que han sufrido las políticas de expatriación en los últimos años. En los dos anteriores estudios los análisis se centraron en el punto de vista del expatriado.

En esta ocasión se ha entrevistado a 30 directores de Recursos Humanos, responsables de la movilidad geográfica a nivel internacional, en empresas españolas con actividad en otros países y en firmas extranjeras con filial en España. El objetivo del estudio era conocer la planificación de sus procesos de expatriación y los retos que han tenido que superar, en especial desde el inicio de la crisis económica actual.

El análisis de las distintas fases del proceso de expatriación se apoya en un modelo conceptual que contempla cuatro dimensiones (véase la Figura 1).

### LA SELECCIÓN DEL CANDIDATO

● El proceso de expatriación empieza con la selección de los profesionales más adecuados para el proyecto empresarial que se vaya a iniciar. En general, los candidatos pueden presentarse voluntariamente, al conocer la vacante, a través de la intranet o ser seleccionados por la propia dirección. La mayoría de compañías mantiene abiertas todas las vías posibles para encontrar al candidato que responda mejor al perfil buscado.

Los principales criterios que tienen en cuenta las empresas al hacer la selección son: desempeño y trayectoria profesional, potencial y talento, y flexibilidad y conocimientos técnicos. Los criterios para aceptar la oferta por parte de los profesionales han ido cambiando con el tiempo y con la situación de crisis económica. El interés básicamente económico ha dado paso a un abanico más amplio de motivaciones, como el aprendizaje que supone el traslado y la ilusión por el proyecto, aunque a veces mantener el puesto de trabajo es la razón principal para aceptarlo. Los motivos familiares son también fundamentales a la hora de aceptar o rechazar la oferta, en especial los relacionados con el trabajo del cónyuge y los que tienen que ver con la educación de los hijos.

Sin embargo, las empresas buscan a los mejores profesionales de su plantilla sin tener en cuenta su situación personal y familiar, aunque admiten



## DIMENSIONES EN EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN

- \* **Empresarial:** define los objetivos del negocio.
- \* **Económica:** tiene en cuenta, desde el punto de vista de la empresa, el coste total que supone la expatriación y, desde el punto de vista del profesional, las compensaciones reales que va a percibir.
- \* **Profesional:** abre el camino al desarrollo profesional de la persona y a la posibilidad de una promoción interna.
- \* **Familiar:** se convierte en el soporte indispensable para conseguir el equilibrio y la estabilidad personal, que es, en definitiva, la base del éxito del proyecto.

Figura 1.

que los motivos familiares son determinantes para la aceptación de la oferta e incluso para el éxito del proyecto.

La realidad es que cada vez resulta más frecuente que el cónyuge esté trabajando y no pueda, o no quiera, interrumpir su carrera profesional, ni ver mermada su fuente de ingresos. Para intentar solucionar este problema, hay empresas que se asocian para ofrecerle un trabajo en el lugar de destino. En Francia, por ejemplo, se ha creado una plataforma empresarial, con el objetivo de facilitar la movilidad internacional, en la que las empresas se comprometen a guardar el puesto de trabajo al cónyuge del expatriado mientras dura su estancia en el extranjero.

Independientemente de los factores citados, en el actual contexto de crisis, la expatriación se plantea, en muchos casos, como la única posibilidad de continuidad en la empresa. Esta situación facilita la búsqueda de candidatos, debido a que hay más profesionales dispuestos a aceptar una asignación internacional y a encontrar nuevos retos profesionales fuera de sus fronteras.

### MÁS ALLÁ DE LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS

- Una vez seleccionado el candidato, es necesario preparar una oferta que plantee compensaciones económicas de todo tipo, así como, los beneficios asociados al traslado de la persona y de su familia. La oferta económica dependerá de las circunstancias del país de destino, del nivel de vida, de la facilidad para encontrar educación adecuada para los hijos y de la situación de seguridad personal. En algunos países, por ejemplo, es imprescindible ofrecer al trabajador, además del vehículo de empresa, un chófer por motivos de seguridad. El seguro médico, la ayuda para el alquiler o la adquisición de la vivienda, viajes anuales al país de origen para el expatriado y su familia, y el apoyo en la búsqueda y financiación del colegio de los hijos son los complementos más comunes que ofrecen las empresas.

Hay que señalar también la importancia de aclarar los aspectos legales, con el periodo de residencia en el

país, la regulación del nuevo contrato (si lo hubiera) y abordar los temas fiscales, los de seguridad social, las normativas de las pensiones futuras en el país de origen y en el de destino... para evitar problemas que son de difícil solución a posteriori. Cada país presenta peculiaridades en estos aspectos que hay que conocer bien antes de lanzarse a la aventura, con el fin de evitar inconvenientes añadidos.

Hasta hace pocos años, la propuesta económica era el incentivo más importante para animar al candidato a aceptar la oferta. En la actualidad la principal motivación ya no es hacerse rico y, aunque algunas empresas usan aún el sueldo como estímulo principal, el 50% señala que la retribución solo varía si la expatriación supone un puesto superior al que la persona ocupaba en la central o si el país de destino tiene un nivel de vida claramente más elevado. Es decir, que el salario está más ligado al contenido y la responsabilidad de la función a desempeñar dentro de los criterios habituales de la empresa, que a la condición de expatriado.

Los paquetes de beneficios cada vez se ajustan más y 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 rebajar el coste para la empresa y en que gran parte de la compensación está en el desarrollo profesional que se obtiene con la experiencia internacional.

### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO

- Todas las empresas, en mayor o menor medida, realizan un seguimiento del proceso de expatriación a través de mecanismos formales como la evaluación del desempeño y las revisiones salariales, y utilizan también los canales habituales en el plano informal, como llamadas telefónicas, intercambio de *e-mails*, visitas de responsables de la central al país de destino y reuniones en el país de origen, aprovechando los viajes anuales que se ofrecen al expatriado.

Sin embargo, pese a contar con mecanismos de seguimiento, solo la

mitad de las empresas reconoce mantener una comunicación frecuente y fluida con el expatriado. La supervisión suele centrarse en el desarrollo profesional, pero deja de lado los aspectos personales y familiares, lo que es valorado de forma muy negativa por los expatriados, según se desprende de los estudios de años anteriores. En este aspecto fundamental del proceso, las empresas reconocen que les queda un amplio e importante campo de mejora.

Más de la mitad de las compañías admiten que no poseen indicadores adecuados en el plano formal para medir la totalidad de los resultados del proceso, lo que además les permitiría extraer conclusiones de mejora para las necesidades futuras de expatriación. Sin embargo, en el plano informal, se transmite a toda la plantilla el grado de satisfacción del profesional que ha vivido la experiencia y se reintegra en el país de origen. De esta forma, se va configurando una opinión favorable o desfavorable en el conjunto de la empresa hacia el proceso de expatriación y su puesta en práctica, que influye en el éxito futuro del mismo. La situación que han vivido los expatriados y repatriados actuales transmite un mensaje decisivo para los futuros candidatos.

#### LA REPATRIACIÓN

● El proceso de expatriación se ● cierra con la vuelta del profesional al país de origen. Esta es la fase más compleja, tanto para las empresas como para los profesionales desplazados. Las compañías no pueden asumir compromisos en las condiciones de vuelta con demasiada antelación, en un contexto que cambia a gran velocidad. De hecho, solo un 14% de las empresas define el puesto que ocupará el expatriado al volver, y la gran mayoría suele concretarlo medio año antes de la vuelta.

Esta realidad presenta un problema importante: la capacidad de aprovechar la experiencia y los conocimientos adquiridos por la persona. La empresa se expone a perder a un buen profesional si a su vuelta no encuentra un puesto adecuado a su categoría y a sus posibilidades.

La situación actual del proceso de globalización facilita encontrar soluciones distintas a este problema y cada vez resulta más frecuente que, al terminar el periodo de expatriación, se plantee la posibilidad de una nueva aventura empresarial en otro país distinto al de origen. De hecho, se va abriendo paso la creación de un “cuerpo diplomático” de profesionales que deben estar siempre dispuestos a moverse de un país a otro, evitando, así, a la empresa asumir la responsabilidad de reincorporarlo al centro de origen.

Compañías y expatriados no se ponen de acuerdo en cuanto al grado de éxito de las asignaciones internacionales. Si se considera exitoso que el expatriado cumpla o alargue la estancia en el extranjero, se puede decir que 9 de cada 10 casos son un éxito según las empresas, pues solo un 5% no finaliza el periodo pactado, e incluso un 41% lo alarga. Sin embargo, desde el punto de vista de los expatriados, casi un 33% de los profesionales manifiesta que no finaliza el periodo acordado y un 17% asegura que se cambia de empresa nada más volver, algo que según estas solo sucede en un 5% de los casos.

Sin duda, la planificación y el seguimiento del proceso de expatriación, junto con una comunicación fluida entre ambas partes, son la clave no solo para asegurar el éxito de la asignación internacional, sino para aprovechar al máximo el proceso. Por un lado, no hay que olvidar que, tal como decíamos al principio del artículo, actualmente la movilidad no solo busca la expansión del negocio, sino que tiene un rol estratégico que permite asegurar la supervivencia de la empresa y prepararla para un entorno cada vez más competitivo y global. Por otra parte, el proceso de expatriación está sufriendo una evolución continua para adaptarse a los requerimientos de las empresas multinacionales, a la situación económica mundial y a los avances tecnológicos, que obliga a las empresas a estar abiertas a nuevos enfoques y posibilidades, algunos de los cuales se han apuntado en este artículo.

## LA EMPRESA SE EXPONE A PERDER A UN BUEN PROFESIONAL SI A SU VUELTA NO ENCUENTRA UN PUESTO ADECUADO A SU CATEGORÍA Y A SUS POSIBILIDADES

#### PARA SABER MÁS:

Álvarez-Novoa, Marta; Gómez López-Egea, Sandalio: “Políticas de expatriación en el contexto económico actual: Visión de las empresas”, Ernst & Young; IESE, ST-293, 05/2013.