

El proceso de expatriación en empresas multinacionales:

Visión del expatriado

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

 **IESE**
Business School
Universidad de Navarra



India

4

4

Índice

Introducción	2
Objetivo	4
Metodología	5
Muestra	6
Análisis	7
1. Fases del proceso de expatriación	7
1.1 Fase previa e inicio	7
1.2 Fase de desarrollo	16
1.3 Fase de repatriación	22
2. Análisis global de la política de expatriación	25
2.1 Valoración global de factores del proceso de expatriación	25
2.2 Valoración global de la gestión de la política de expatriación	26
Conclusiones	27
Anexo1: Muestra completa	30

Introducción

La expatriación se ha convertido en una práctica cada vez más extendida en las multinacionales, entre otros motivos, por la necesidad de hacer frente a la competencia a nivel mundial, unido a que el conocimiento y la especialización que se requieren en un determinado sector hace que, en muchas ocasiones, los expatriados no puedan ser inicialmente reemplazados por los empleados locales. Pero, ¿qué aspectos positivos podemos destacar en una expatriación? ¿Hasta qué punto puede incidir en los planes de carrera? ¿Cómo puede afectar al cónyuge? ¿Es una experiencia enriquecedora para los hijos o deberíamos considerar los posibles problemas educativos y de adaptación que puedan surgir?

Normalmente, la expatriación suele constituir en sí misma una atractiva experiencia profesional para el empleado, unida a un beneficio económico, por lo que no siempre resulta difícil para las empresas contar con un número de candidatos dispuestos a ser trasladados temporalmente al extranjero. Pero también es cierto que en ocasiones no resulta fácil la adaptabilidad del expatriado y su familia al país de destino, el nuevo reto profesional en un entorno cultural y laboral distintos, o entender la distinta problemática fiscal, la cual puede afectar muy directamente a la verdadera obtención de ese beneficio económico.

El presente estudio analiza las distintas fases del proceso de expatriación desde la perspectiva de las experiencias personales de expatriados, con el objetivo de dar a la empresa una visión distinta que le ayude a mejorar la gestión de la movilidad internacional. No hay que olvidar que para que un expatriado cumpla con éxito una asignación internacional es imprescindible que la empresa matriz gestione de una forma adecuada el proceso de expatriación, de manera que todas las fases del mismo se hayan tenido en cuenta.



Marta Álvarez Novoa
Socia Directora de Ernst & Young

El aumento de empresas con intereses en otros países conduce a un mayor número de profesionales que circulan entre la empresa matriz y las empresas subsidiarias. Los expatriados son a menudo empleados clave de la organización, por lo que una política bien hecha es una parte crucial en los procesos de internacionalización de las empresas.

Numerosos estudios analizan el fenómeno de la expatriación desde la experiencia de las propias empresas en el diseño y gestión de las políticas de expatriación. El presente trabajo, sin embargo, pone la mirada en quienes viven en primera persona el proceso de expatriación y se embarcan en una aventura internacional: las personas.

Una evaluación por parte de los protagonistas de la expatriación permite obtener un análisis pormenorizado de las fases del proceso de expatriación (inicio, desarrollo y repatriación), así como de las políticas que intervienen (comunicación, retribución, evaluación, promoción, etc.) y atender a las distintas dimensiones del expatriado que entran en juego durante el proceso (personal, profesional, familiar, social, cultural, etc.)

El propósito último de este estudio no es otro que el de ofrecer a las compañías españolas unos datos y conclusiones que les permitan conocer y mejorar el diseño y gestión de las políticas de expatriación, para adecuarlas a las necesidades, intereses y aspiraciones de las personas y, en su caso, de las familias afectadas. De esta manera, se logrará una mayor motivación y satisfacción del expatriado y una mayor eficacia de las empresas en la gestión del proceso de expatriación.



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



Objetivo

El presente trabajo, realizado conjuntamente por el IESE y Ernst & Young, analiza el proceso de expatriación desde la perspectiva del expatriado, teniendo en cuenta su dimensión personal, profesional y familiar.

El objetivo del informe es el de presentar los resultados estadísticos relativos a los ámbitos de análisis más relevantes que componen la política de expatriación y que aparecen de manera transversal durante las fases cronológicas del proceso de expatriación (inicio, desarrollo y repatriación).

A continuación se expone de manera esquemática el marco conceptual de análisis que ha guiado el diseño del trabajo.

Fases del Proceso				
	Previa / Inicio	Desarrollo	Repatriación	Global
Ámbitos de análisis	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Selección ▸ Comunicación ▸ Planificación, asesoramiento y ayuda ▸ Retribución 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Adaptación ▸ Expectativas ▸ Reconocimiento y promoción ▸ Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Duración ▸ Readaptación ▸ Reajuste profesional ▸ Cambio de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proceso en su conjunto ▸ Mejores prácticas



Metodología

El método de estudio que se ha elegido para el presente trabajo es una metodología cuantitativa de análisis basado en estadística descriptiva, a partir de un cuestionario aplicado a una muestra aleatoria de 510 expatriados, de los cuales, 144 son extranjeros destinados en España.

El cuestionario individual, que se distribuyó en formato impreso, está compuesto por 14 preguntas cerradas con respuestas de alternativa dicotómica y respuestas de alternativa múltiple. Las preguntas se estructuraron en seis secciones diferenciadas:

- 1 Perfil del expatriado
- 2 Perfil de la empresa
- 3 Antes de partir de hacia el destino
- 4 En el país de destino
- 5 En la Repatriación (aplicable sólo a aquellos repatriados que habían sido repatriados)
- 6 Valoración general de la gestión del proceso de expatriación (véase anexo G.2)

La información fue recogida durante los meses de abril a julio de 2008 coincidiendo con el viaje que los expatriados realizan anualmente a la empresa matriz para, entre otras cuestiones, recibir asesoramiento fiscal de la empresa consultora Ernst & Young.

En el presente informe se representan gráficamente los datos del análisis estadístico descriptivo extraídos del cuestionario.

Los gráficos estadísticos que se han elaborado son de sectores y barras y representan las frecuencias (absolutas y relativas) así como las medias y valores absolutos en porcentajes. La desviación media es de 2.73.

Cabe advertir que la muestra es representativa (510 encuestados) pero como todo estudio estadístico descriptivo el poder inferencial es limitado, por tanto conlleva riesgos generalizar a toda la población las conclusiones obtenidas tras el análisis descriptivo.



Muestra

Nº de expatriados	510	100%
Nº de repatriados	149	29,2%

Perfil medio*		
Sexo	Hombre	72,3%
Estado	Casado	56%
Familia	con hijos	31,8
Edad	de 31 a 40 años	34,5
Formación	Titulación universitaria	49,2
Idiomas	Inglés	92,5
Duración de la asignación	de 2 a 3 años	33%
Destino	Europa	73,9
Sector	Construcción	11,4%
Nº de empleados de la empresa	más de 5000	68,4%
Nº de años trabajando en la empresa	hasta 3 años	19%
Nº de expatriados que considera que la empresa expatría	más de 150	64,2%

* Véase Anexo1: muestra completa



Análisis

El análisis del proceso de expatriación se ha dividido en dos apartados. En el primero (E.1) se considera en partes los distintos hitos y fases que se suceden en el proceso de expatriación. El segundo apartado (E.2) contempla el proceso de expatriación desde una perspectiva global y de síntesis.

1. Fases del proceso de expatriación

El proceso de expatriación está compuesto por tres fases diferenciadas: Fase previa e inicio en la que se incluyen diversas políticas y prácticas como selección, comunicación, asesoramiento, retribución, que conforman la propuesta de la empresa e inciden, así mismo, en la valoración y posterior decisión de aceptar o no la expatriación por parte de los profesionales.

A continuación, una vez aceptada la propuesta y ya en el país de destino, prosigue la fase de desarrollo en la que se analizan aspectos relacionados con la adaptación, el cumplimiento de expectativas personales, el desarrollo profesional y el reconocimiento de la empresa.

Por último, la fase de repatriación en la que se estudia la readaptación del expatriado a su país de origen, el reajuste profesional en términos de puesto de trabajo, retribución, promoción y comunicación entre otros.

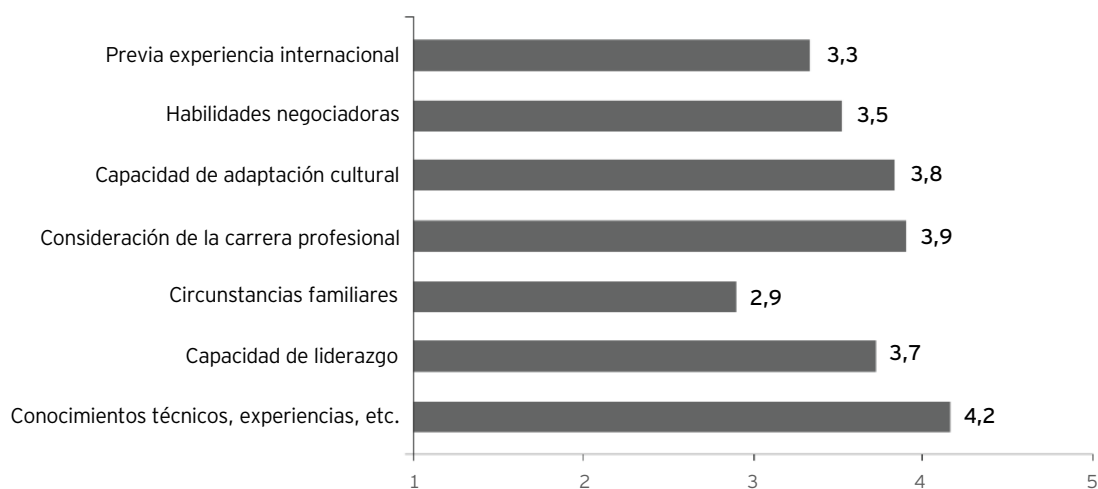
1.1. Fase previa e inicio

Selección

Los factores más valorados por las empresas, según los encuestados, para seleccionar a los expatriados son los conocimientos técnicos y experiencia (4,2) y la consideración de su carrera profesional (3,9). A continuación, por orden de importancia, se encuentran otros aspectos como la capacidad de adaptación cultural (3,8), la capacidad de liderazgo (3,7) y las habilidades de negociación (3,5).

Los dos factores con menor consideración por parte de la empresa para seleccionar a los futuros expatriados, según estos últimos, son la experiencia internacional previa (3,3) y las circunstancias familiares (2,9). El 13,1% de la muestra afirma que las circunstancias familiares se tuvieron poco en cuenta y el 18,8% sostiene que no se tuvo nada en cuenta.

Gráfico 1: Valore en que medida la empresa tuvo en cuenta los siguientes aspectos en su proceso de selección



Fuente: elaboración propia

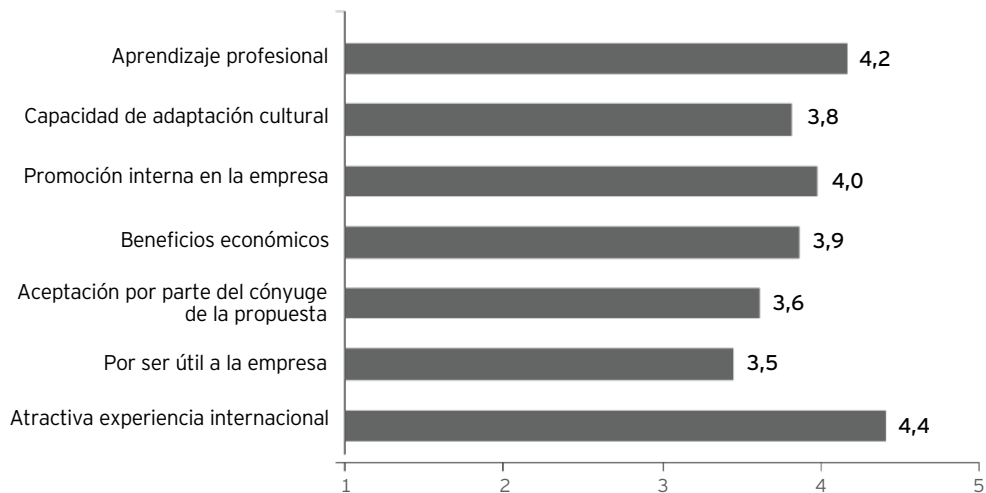


Decisión de aceptación

Los factores con mayor influencia en los encuestados a la hora de aceptar la propuesta de expatriación son: la atractiva experiencia internacional (4.4), el aprendizaje profesional (4.2), las posibilidades de promoción interna (4), los beneficios económicos (3.9), la capacidad de adaptación cultural (3.8), la aceptación por parte del cónyuge de la propuesta (3.6) y el ser útil a la empresa (3.5).

El 21,1% de las mujeres expatriadas considera que los beneficios económicos que percibirían por la expatriación no tuvieron ninguna influencia en la decisión. En la misma línea, el 11,4% de los hombres sostiene que no influyó nada el aspecto económico. Por el contrario, el 53% de los hombres mantiene que los beneficios económicos influyeron mucho o totalmente en su decisión de aceptar la expatriación.

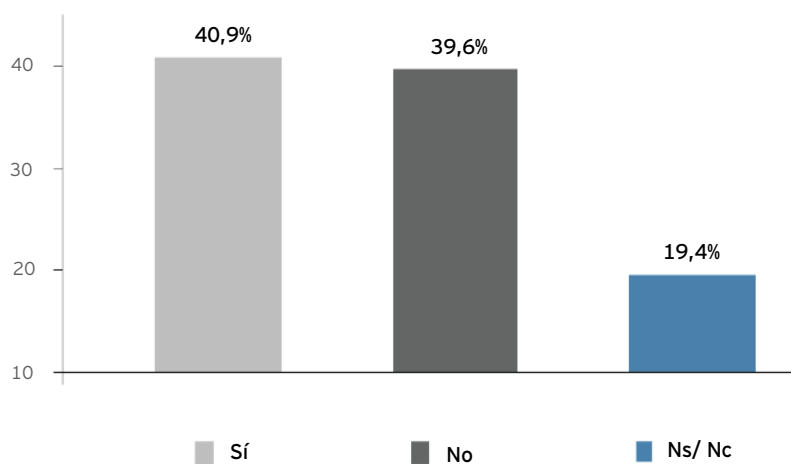
Gráfico 2: Valore la importancia de los siguientes aspectos en su decisión de aceptar



Fuente: elaboración propia



Gráfico 3: Si no hubiese aceptado la oferta de expatriación, ¿piensa usted que esta decisión hubiera tenido consecuencias negativas para el desarrollo de su carrera profesional dentro de la empresa?



Fuente: elaboración propia

El 40,9% de los expatriados considera que si no hubiese aceptado la oferta de expatriación hubiera tenido consecuencias negativas para el desarrollo de su carrera profesional dentro de la empresa. Del mismo modo, por sexo, el 32,8% de las mujeres considera que la no aceptación de la asignación internacional hubiera tenido consecuencias negativas en su carrera profesional en la empresa.



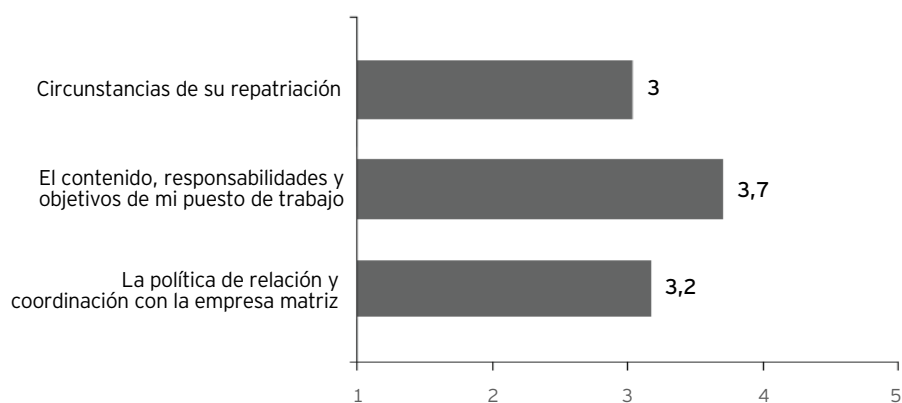
Comunicación

La política de comunicación en la fase previa del proceso de expatriación en cuanto a la valoración claridad y cantidad de información es positiva (3.3). El aspecto peor valorado por los expatriados es la explicación por parte de la empresa de las circunstancias de la repatriación en lo referente al puesto y responsabilidades a la vuelta al país de origen (3.1).

El 28,7% considera insuficiente la información que la compañía le proporcionó respecto a la repatriación. En este mismo sentido destaca el 51,6% de los expatriados del sector de la construcción quienes valoran insuficiente la información recibida de la empresa.

En conjunto, los expatriados que mejor valoran la política de comunicación e información de su empresa son los pertenecientes al sector telecomunicaciones (83.8%), banca, finanzas y seguros (77,6%) y consultoría (72%).

Gráfico 4: ¿Le explicó la empresa con claridad los siguientes aspectos?



Fuente: elaboración propia

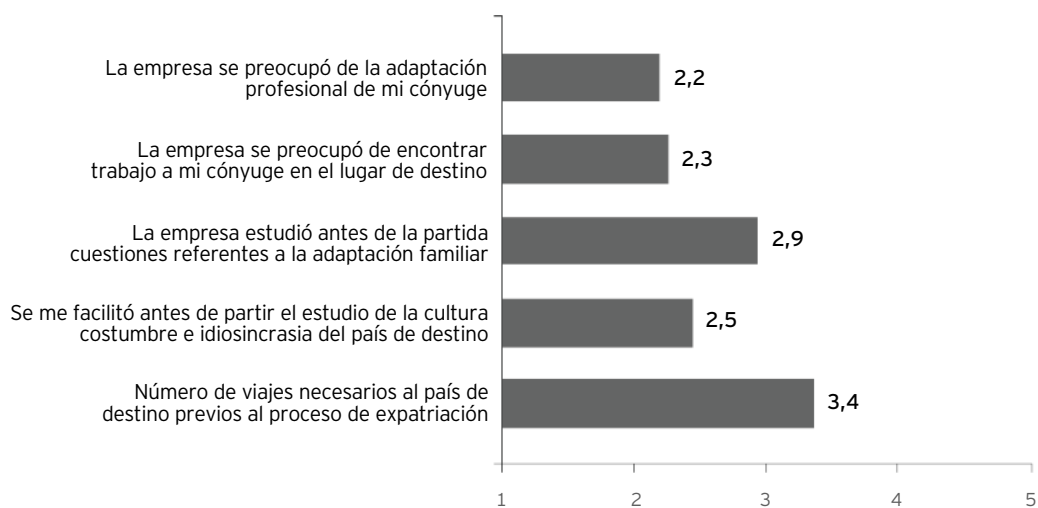


Ayuda y asesoramiento

Es común en numerosas empresas efectuar una serie de prácticas de asesoramiento y ayuda al expatriado, y en su caso a la familia, previas al desplazamiento definitivo. El factor que recibe una mejor valoración por parte de los expatriados en lo referente a la ayuda en aspectos previos de planificación de la expatriación tales como viajes, información, trabajo del cónyuge o la adaptación familiar y profesional es el número de viajes necesarios al país de destino antes de ser expatriado.

Entre los datos parciales resulta significativo el 51% de los expatriados, quienes consideran que no recibieron la suficiente información sobre el país de destino. Por otro lado, los profesionales expatriados del sector de la construcción (25,8%) y de la consultoría (29,3%) afirman no recibir ninguna ayuda referente a viajes al país de destino antes de ser expatriado.

Gráfico 5: ¿Recibió ayuda por parte de la empresa en los siguientes aspectos?



Fuente: elaboración propia



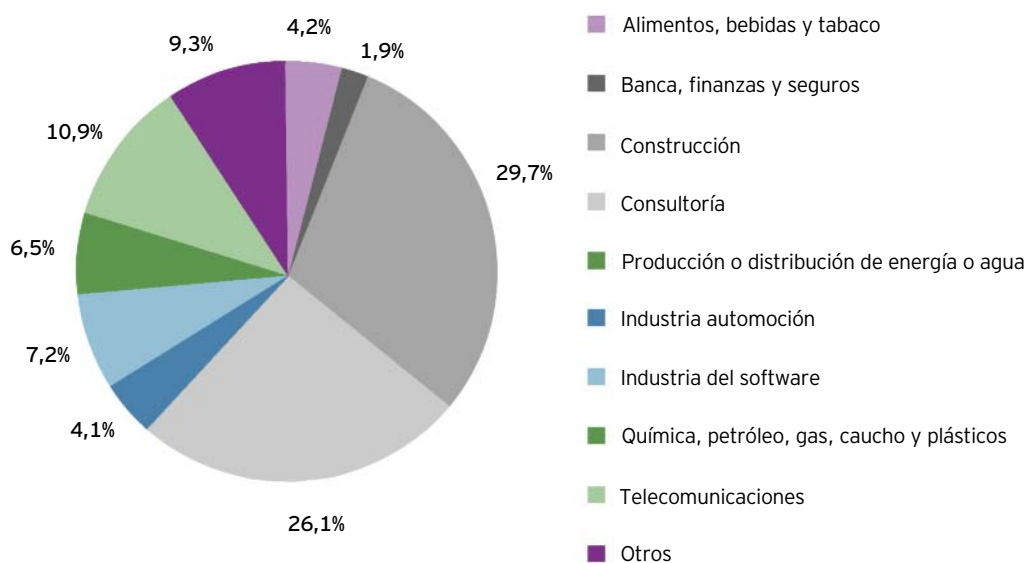
Un 56,4% de los expatriados de corta duración (un año) valoran positivamente la ayuda recibida en cuanto al número de viajes al país destino previos a la expatriación; en contraste con el 78,3% de los expatriados de duración media (uno a tres años) y el 74,8% de los expatriados de larga duración (más de tres años).

Entre los expatriados que se desplazan con cónyuge, el 36,7% sostiene que su empresa se preocupó de

encontrar trabajo al cónyuge en el país de destino. Así mismo, un 27,1% considera que la empresa o no se preocupó en absoluto o no se preocupó lo suficiente en la adaptación profesional del cónyuge.

El 62,5% de los expatriados que viajan con familia reconocen que su empresa estudió antes de la partida cuestiones referentes a la adaptación familiar (colegios, Seguridad Social, relaciones sociales, etc.)

Gráfico 6: Número de viajes al país de destino por sector de actividad



Fuente: elaboración propia

Los conceptos básicos que se utilizan, en el caso de las empresas que tienen normalizado el sistema de retribución de los expatriados, son los siguientes:

- El salario neto garantizado en el país de origen es el salario equivalente en caso de permanecer en el país. Constituye el elemento base para el cálculo de la remuneración. La empresa, según su política, se preocupa de actualizar la cantidad del salario bruto de referencia, teniendo en cuenta la labor del

profesional en el extranjero, en base a evaluaciones que se realicen de su labor desde la empresa subsidiaria, de manera que sea consistente con la de los compañeros que permanecen en la empresa matriz.

- El salario bruto en la empresa subsidiaria se calculará de manera que permita obtener el neto garantizado, después de deducciones fiscales y



sociales.

- El salario neto en la empresa subsidiaria se calcula en base a la cantidad de salario neto que percibiría en el país de origen, y se deducen las cargas salariales y fiscales en el país de destino. El resultado final debe alcanzar o superar el salario neto del país de origen.

En la siguiente tabla se presenta la retribución fija y la variable, y en cada una de ellas, la proporción de aquellos expatriados que reciben esta retribución en neto y de los que la reciben en bruto.

Tabla 1:

	Bruto	Neto	Ns / Nc
Retribución fija	50,6%	37,1%	12,4%
Retribución variable	50,6%	31%	18,4%
Pluses de expatriación	34,1%	48%	17,8%

Fuente: elaboración propia

En este tema destaca la diferencia en los datos parciales que existe entre los profesionales pertenecientes a empresas con menos de 5.000 empleados y aquellos que trabajan en grandes empresas con plantillas superiores a 5.000 trabajadores (véase Tabla 2)

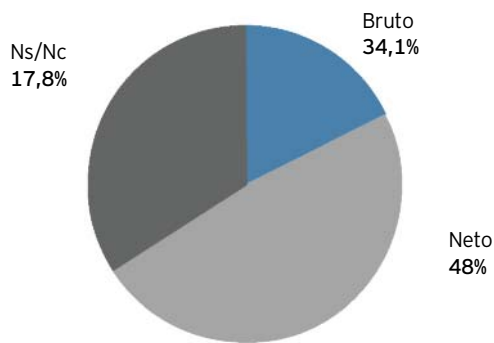
Tabla 2:

Aspectos de la retribución pactados en Bruto	Tamaño de la Empresa	
	< 5000 empleados	> 5000 empleados
Retribución fija	61,2%	45,2
Retribución variable	60,6%	46,2%
Pluses de expatriación	43,1%	30%

Fuente: elaboración propia



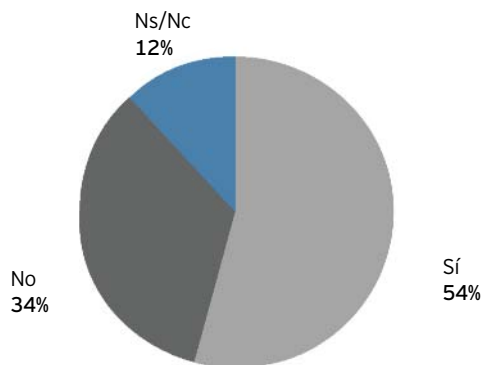
Gráfico 7: Pluses por expatriación



Fuente: elaboración propia

El incentivo económico de mayor impacto en los expatriados lo constituye la prima de expatriación que pretende recompensar a los profesionales por el cambio de puesto de trabajo y de entorno que supone la movilidad geográfica; así mismo el plus trata de reconocer el esfuerzo y dificultades de trasladarse a determinados destinos. Los pluses por expatriación constituyen un porcentaje del salario bruto de referencia y se determinan en función de las diferencias geográficas, culturales, lingüísticas, políticas, económicas, sanitarias que existan entre el país de origen y el de destino.

Gráfico 8: Ecuación fiscal



Fuente: elaboración propia

Otro aspecto de la retribución de los expatriados que recibe un tratamiento especial es la fiscalidad. En concreto, se preguntó a los expatriados si contaban con asesoramiento especializado en temas fiscales y sobre la ecuación fiscal.

La mayor parte de los encuestados (87% de la muestra) cuenta con asesoramiento fiscal especializado facilitado por la empresa. Por otro lado, el 54% de los encuestados afirma estar acogido en su empresa a una política de ecuación fiscal. Esta última consiste en deducir del salario los impuestos hipotéticos que un profesional destinado en el exterior tendría que pagar en su país de origen. A cambio, la empresa se hace cargo de todos los impuestos que le corresponde pagar en el país de destino.



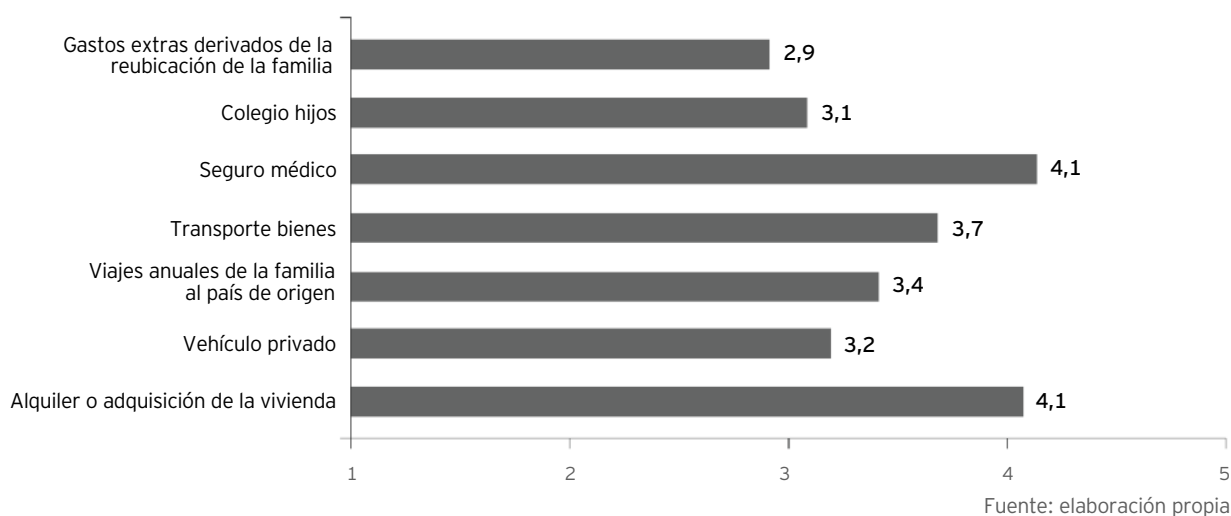
Entre los beneficios extrasalariales y beneficios sociales ofrecidos por la empresa y más extendidos entre los expatriados destacan los siguientes:

- ▶ Seguro médico internacional (4.1)
- ▶ Alquiler o adquisición de vivienda (4.1)
Generalmente el importe se calcula en función del porcentaje de sueldo que el expatriado dedica a la vivienda en su país de origen y al coste de la misma en el que está expatriado. Algunas empresas en lugar de financiar la vivienda conceden una cantidad neta que el expatriado administra personalmente a su conveniencia.
- ▶ Transporte de bienes personales (3.7) Las fórmulas son muy variadas. Una práctica extendida es la de poner a disposición del expatriado un contenedor en un barco transatlántico o un camión de mudanzas.
- ▶ Viajes anuales de la familia al país de origen (3.4)
Este beneficio consiste en cubrir los gastos de desplazamiento de la familia al país de origen una vez al año.
- ▶ Vehículo privado (3.2) El beneficio consiste en financiar el importe del vehículo según la categoría profesional del puesto que ocupa el expatriado en la empresa.
- ▶ Colegio de los hijos (3.1) Suele considerarse un coste de matriculación proporcional al que se pagaba en el país de origen.
- ▶ Gastos extras derivados de la reubicación de la familia (2.9) Entre los que se encuentran medidas de seguridad y protección, seguros de vida y accidentes, inscripción de los miembros de la familia en clubes sociales, etc.



En el siguiente gráfico se muestra las distintas valoraciones de los complementos extra salariales y beneficios sociales con su media correspondiente.

Gráfico 9: Indique en qué grado la empresa le ha ofrecido alguno de los siguientes beneficios salariales



Entre los resultados parciales destacan las siguientes cifras: El 41,9% de los expatriados de corta duración no recibe de sus empresas ninguna ayuda para su vehículo privado; así mismo, el 23,9% de los expatriados de duración media y el 29,4% de los de larga duración tampoco perciben de sus empresas ninguna ayuda para el vehículo privado.

1.2 Fase de desarrollo

Una vez que el expatriado y, en su caso, la familia se han trasladado al país de destino, la siguiente fase del proceso es la adaptación al nuevo entorno profesional, social y cultural. En este apartado se contempla la adaptación desde tres perspectivas: la personal, la profesional y la familiar.

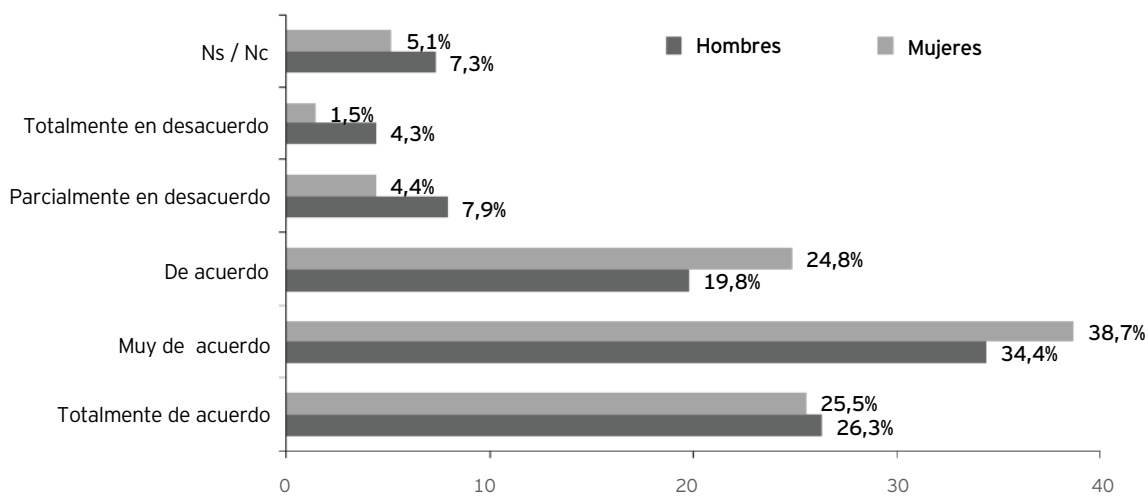
Expectativas

El grado de satisfacción de los expatriados en relación con las expectativas que se habían creado previamente sobre el puesto de trabajo en el país de destino es positiva (3.9) Al igual que el grado de conformidad con respecto a si las tareas que tiene que realizar en el país de destino son claras, concisas y responden a lo que le habían comunicado es de 3.9 sobre 5.

Recibe una valoración menor (3.7) el contenido y la responsabilidad que los expatriados consideran que son mayores en el país de destino que en el de origen. En este último factor, un 10,8% del total de la muestra considera que el contenido y la responsabilidad es menor que la que tenía en el país de origen. Analizando los datos desagregados por sexo destaca el 12,2% de los hombres y el 5,9% de las mujeres que considera menor el contenido y la responsabilidad durante la expatriación.

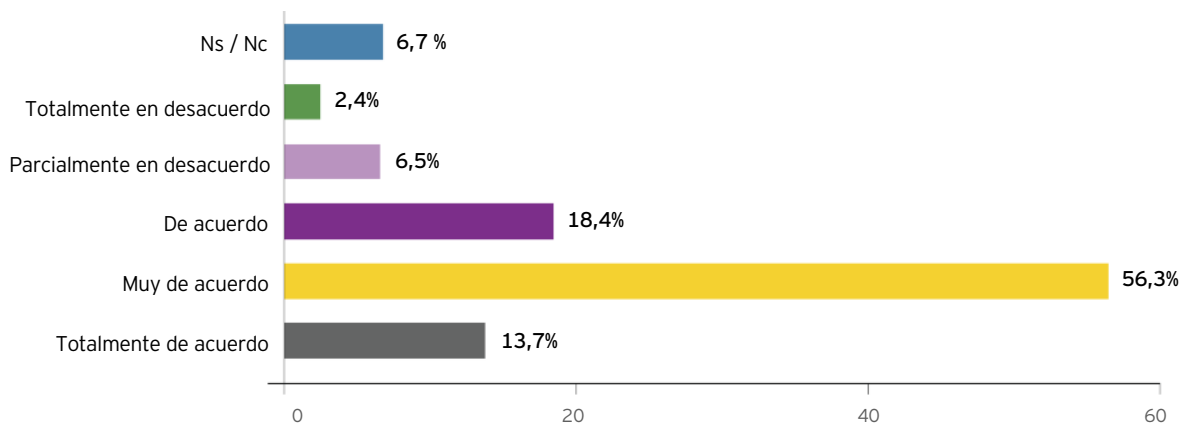


Gráfico 10: El contenido y la responsabilidad en la expatriación es mayor que la que tenía en mi país de origen.



Fuente: elaboración propia

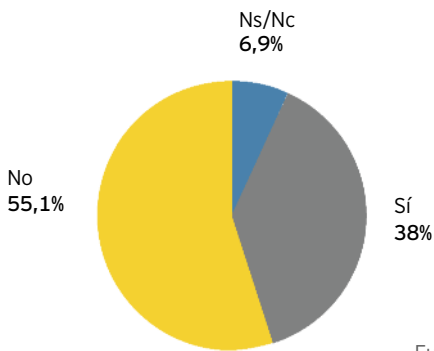
Gráfico 11: Las tareas que tenía que realizar en el país de destino eran claras y respondían a lo que me habían comunicado



Fuente: elaboración propia



Gráfico 12: Diferencia cultural entre el país de origen y el país de destino



Fuente: elaboración propia

Adaptación

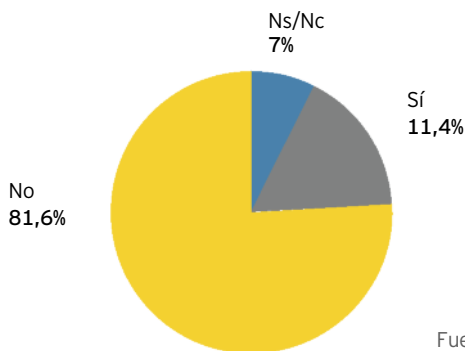
El 38% de la muestra señala que existe una gran diferencia cultural entre su país de origen y el país al que ha sido destinado. Sin embargo, tan sólo el 11% afirma haber tenido dificultades de adaptarse al cambio de situación y de entorno.

Cabe destacar, sin embargo, el dato parcial de expatriados que viajan con cónyuge, de los cuales el 22,2% admite que a su cónyuge sí le resultó difícil adaptarse al cambio, y un 9,5% de los que viajaron con familia sostiene que a sus hijos les resultó difícil adaptarse.

El 9,4% de la muestra reconoce haber tenido crisis familiares como resultado de la falta de adaptación al país de destino y a la nueva situación, de los cuales el 77% son hombres y el 20,8% mujeres.

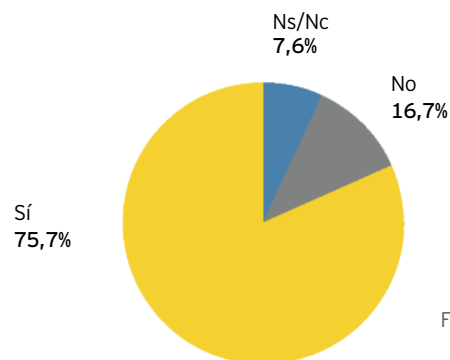
El 75,7% de los expatriados declara haber hecho amistades en el país de destino. Los expatriados de larga duración (81,5%) son los que mejor se desenvuelven en esta faceta.

Gráfico 13: Me resultó muy difícil adaptarme al cambio



Fuente: elaboración propia

Gráfico 14: He hecho amistades en el país de destino

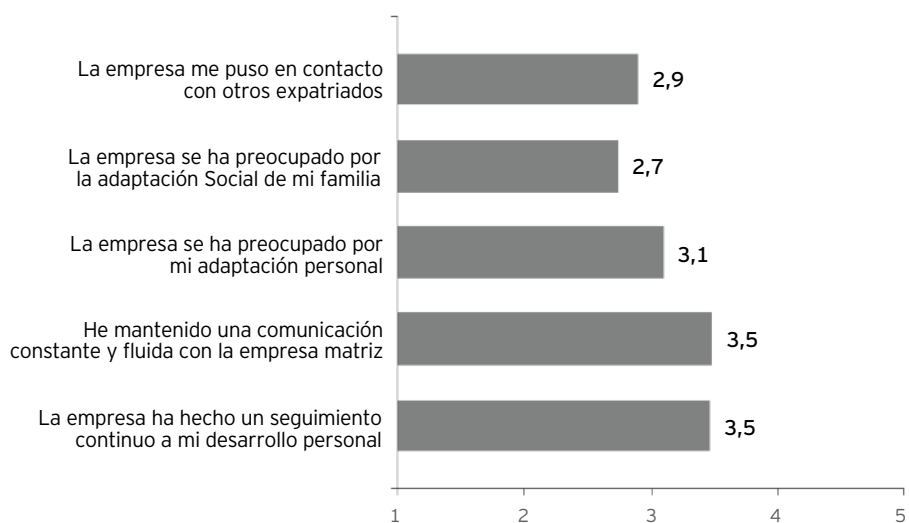


Fuente: elaboración propia



Las políticas de comunicación (3,5) y desarrollo profesional (3,5) reciben una valoración positiva por parte de los expatriados. Sin embargo, los expatriados valoran en menor medida la preocupación de la empresa por su adaptación personal (3,1) y de su familia (2,7).

Gráfico 15: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones



Fuente: elaboración propia

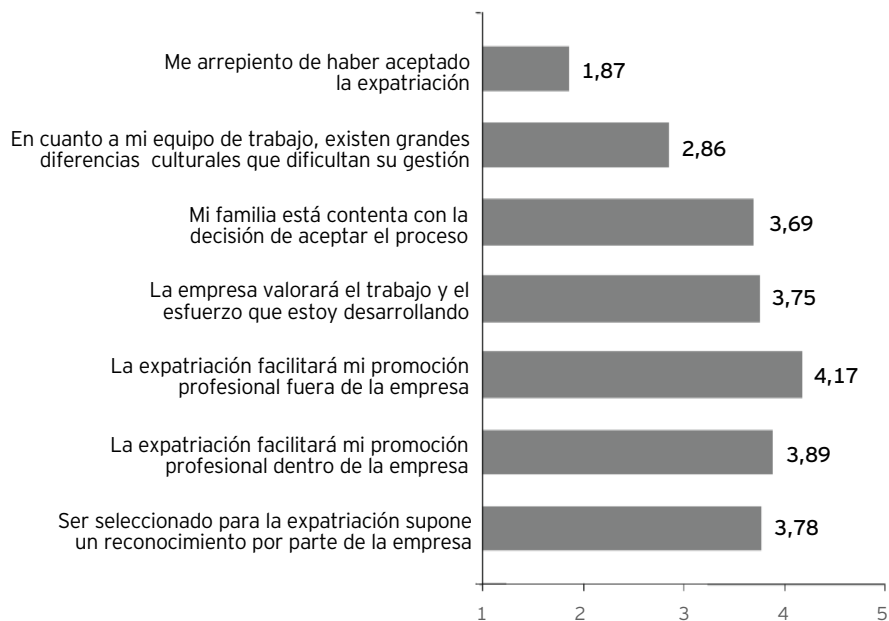


Reconocimiento

El 83,9% de la muestra sostiene que ser seleccionado para el proyecto de expatriación supone un reconocimiento por parte de la empresa. De los cuales, se manifiestan totalmente de acuerdo con la afirmación el 22,7% de los directivos y el 13,9% de los técnicos.

En cuanto a las diferencias culturales de los equipos de trabajo que pueden provocar dificultades de gestión cabe subrayar, a partir de los datos desagregados, que el 44% de los expatriados pertenecientes a grandes empresas (>5.000 empleados) manifiesta que no existen dichas diferencias ni problemas, en contraste con el 29% de los expatriados pertenecientes a empresas con menos de 5.000 empleados.

Gráfico 16: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones



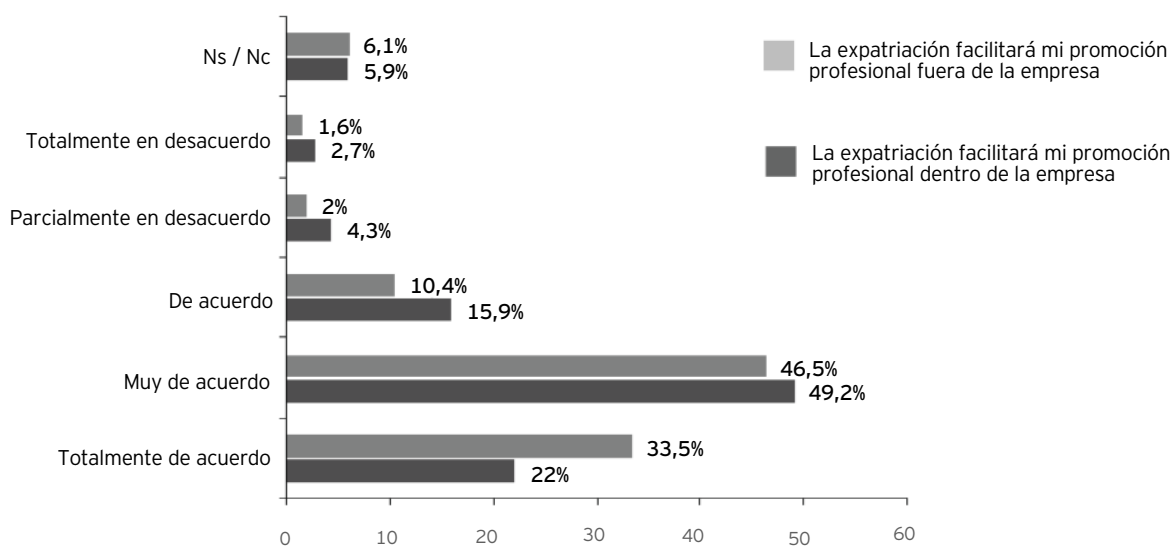
Fuente: elaboración propia



La expatriación es valorada por los expatriados como una oportunidad de promoción dentro de la empresa (3,9) o fuera de la empresa (4,2).

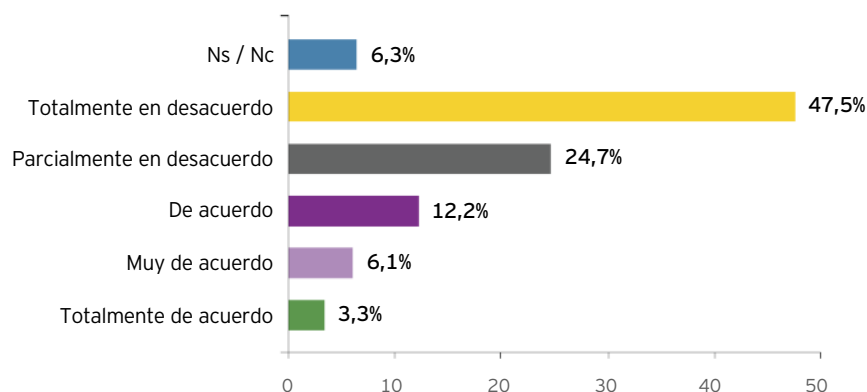
El 21,6% de la muestra está de acuerdo, parcialmente o totalmente de acuerdo con la afirmación "Me arrepiento de haber aceptado la expatriación".

Gráfico 17: La expatriación facilitará mi promoción dentro y fuera de la empresa



Fuente: elaboración propia

Gráfico 18: Me arrepiento de haber aceptado la expatriación



Fuente: elaboración propia



1.3 Fase de repatriación

En este apartado es necesario señalar que la muestra se reduce de 510 a 149 cuestionarios respondidos, ya que sólo 149 personas (29,2% del total de la muestra) habían sido repatriados con anterioridad al momento en el que respondieron el cuestionario.

Cumplimiento periodo de expatriación

Entre los datos desagregados, por tipo de expatriado, cabe señalar que no se cumplió la duración prevista en el 34,4% de los expatriados de larga duración, y en el 30% en los expatriados de corta duración.

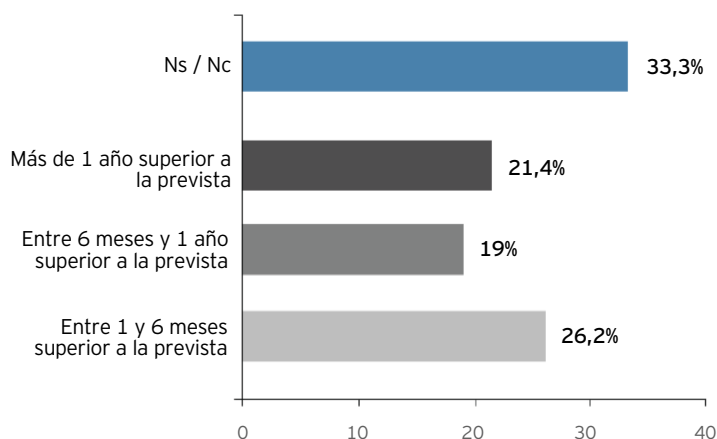
Así mismo, y atendiendo a la tipología de expatriados, no se cumplió el periodo de expatriación estipulado en el 32,8% de los directivos y el 27,6% de los técnicos.

Gráfico 19: ¿Se cumplió la duración prevista en su proceso de expatriación?



Fuente: elaboración propia

Gráfico 20: En caso de que no se cumpliera la duración prevista, ¿cuál ha sido la duración final de la expatriación?



Fuente: elaboración propia

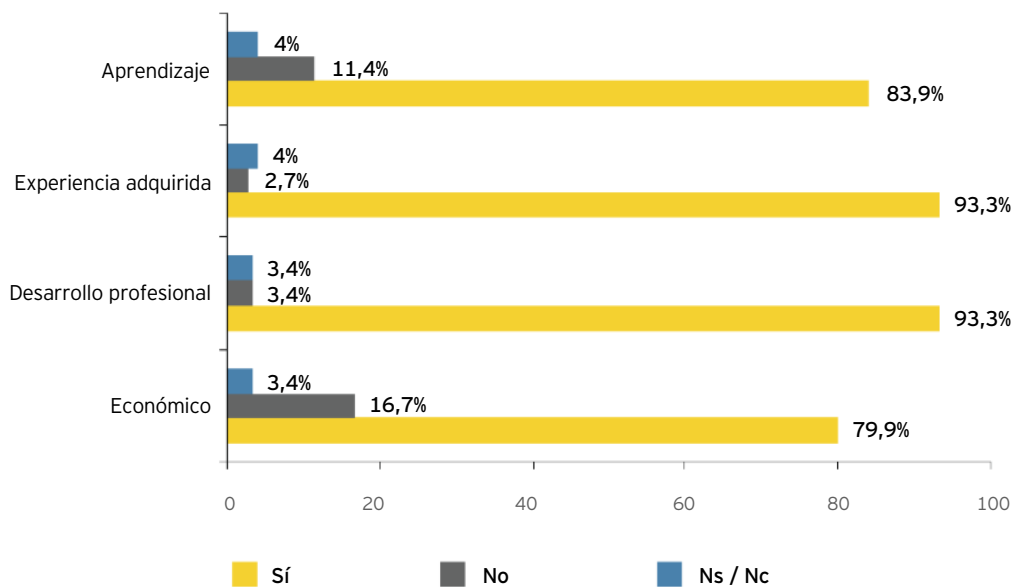


Balance del proceso

Según los repatriados, el proceso de expatriación es provechoso para los profesionales desde el punto de vista de desarrollo profesional y de la experiencia adquirida (93,3%), del aprendizaje (83,9) y del aspecto económico (79,9%).

En sentido contrario, destaca el dato del 16,7% de repatriados que consideran que desde el punto de vista económico el proceso de expatriación no ha valido la pena.

Gráfico 21: ¿Piensa usted que ha merecido la pena el proceso de expatriación desde los siguientes puntos de vista?



Fuente: elaboración propia

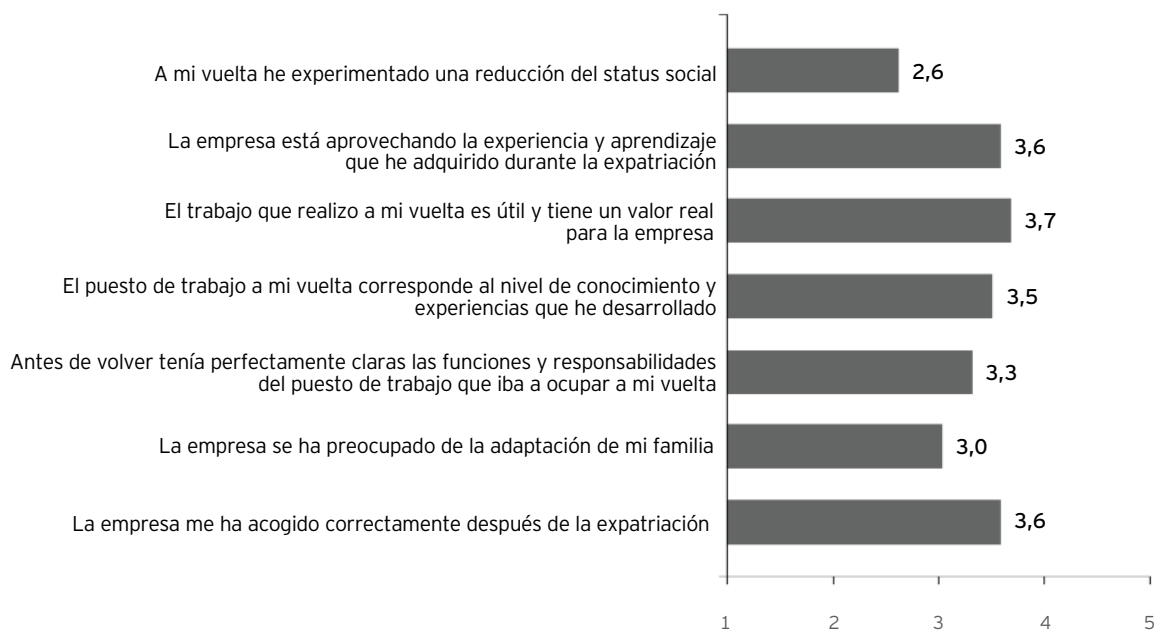


Readaptación

En la vuelta al país de origen, el repatriado experimenta un readaptación que se puede evaluar en términos de reajuste profesional a un puesto de trabajo, garantías de continuidad en la empresa con unas funciones y responsabilidades determinadas, retribución, comunicación, valoración y reconocimiento de la experiencia adquirida y estatus profesional y social.

El aspecto más destacable es la media de la valoración de la reducción de estatus social (2,6) que en términos porcentuales sobre el total de expatriados que han manifestado su reducción de estatus social representa el 53,8% de los hombres y el 37,7% de las mujeres repatriados.

Gráfico 22: Con respecto a la repatriación señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones

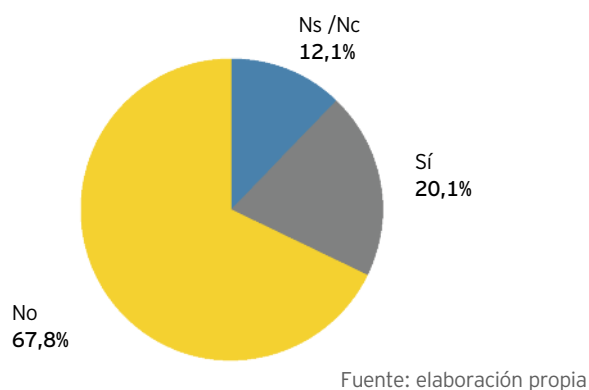


Fuente: elaboración propia



Cambio de empresa

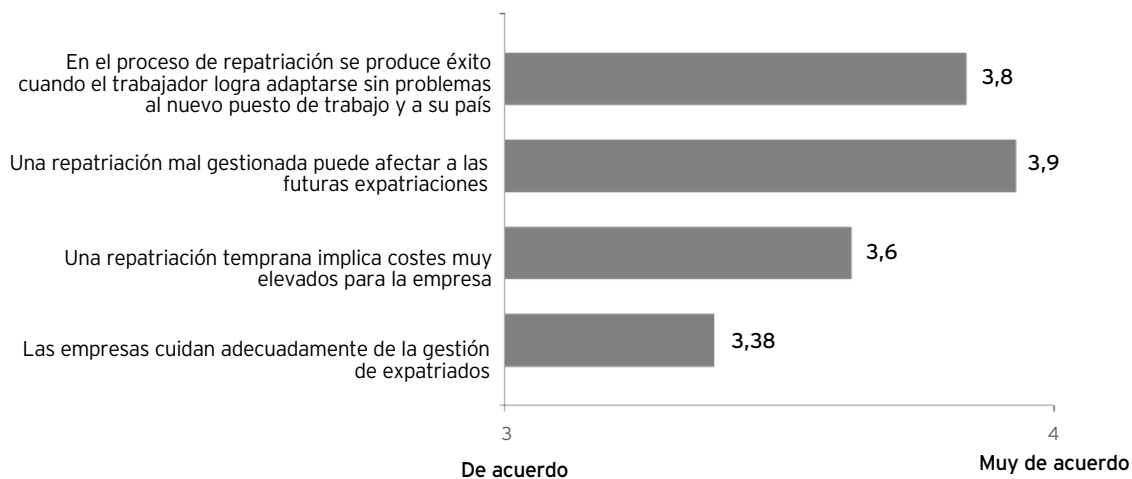
Gráfico 23: ¿cambió de empresa después del proceso de expatriación?



2. Análisis global de la política de expatriación

2.1 Valoración global de factores del proceso de expatriación

Gráfico 24: Sobre el proceso de expatriación en su conjunto, indique su grado de conformidad con respecto a las siguientes afirmaciones



Fuente: elaboración propia



2.2 Valoración global de la gestión de la política de expatriación

Gráfico 25: En su opinión, ¿Cuál es la importancia de los siguientes factores en un proceso de expatriación?



Fuente: elaboración propia



Conclusiones

A continuación se resumen las conclusiones generales más relevantes del estudio agrupadas por ámbitos de análisis.

Selección

- ▶ Los conocimientos técnicos y experiencia (4,2) y la consideración de la carrera profesional (3,9) son los factores más valorados por las empresas, según los encuestados, para ser seleccionados como expatriados.
- ▶ Los factores que mayor influencia ejercen en los encuestados a la hora de aceptar la propuesta de expatriación son: la atractiva experiencia internacional (4.4), el aprendizaje profesional (4.2), las posibilidades de promoción interna (3.9) y los beneficios económicos (3.9).
- ▶ El 32,8% de las mujeres y el 41,4% de los hombres expatriados consideran que el no aceptar la asignación internacional hubiera tenido consecuencias negativas en su carrera profesional en la empresa.

Comunicación

- ▶ La política de comunicación en la fase inicial del proceso de expatriación en cuanto a la valoración media de la claridad y cantidad de información es positiva (3.3). Sin embargo, el 28,7% del total de la muestra considera insuficiente la información que la compañía le proporcionó respecto a la repatriación (referente al puesto y responsabilidades a la vuelta al país de origen).
- ▶ Durante la fase de desarrollo, el 14,7% de los expatriados señala que no mantiene una comunicación fluida y constante con la empresa matriz.

Planificación y gestión del proceso

- ▶ El expatriado se queja de una falta de preocupación por parte de la empresa en aspectos previos a la expatriación, tales como facilitar la suficiente información del país del destino (51%) o prever aspectos que pueden repercutir en la adaptación familiar, como por ejemplo colegios de los hijos, relaciones sociales, trámites con la Seguridad Social, etc. o facilitar trabajo del cónyuge (27,1%)
- ▶ El 13,9% de los expatriados manifiesta que las empresas no cuidan adecuadamente la gestión de expatriados.

Retribución

- ▶ El 50,6% de los expatriados percibe su retribución fija y variable en bruto, y el 48% el plus de expatriación en neto.
- ▶ La mayor parte de los encuestados (87%) cuenta con asesoramiento fiscal especializado facilitado por la empresa.
- ▶ El 54% de los encuestados afirma estar acogido en su empresa a una política de equalización fiscal.
- ▶ Entre los beneficios extrasalariales y beneficios sociales los más extendidos y valorados por los expatriados son los siguientes: Seguro médico internacional (4.1) Alquiler o adquisición de vivienda (4.1) Transporte de bienes personales (3.7).



Expectativas

- ▶ En términos generales se puede afirmar que aunque no se alcanzan totalmente las expectativas sí que existe una conformidad satisfactoria del expatriado entre las expectativas creadas por la empresa previamente en términos de puesto, contenido del trabajo, funciones y responsabilidades y lo que realmente se encuentra el expatriado en el país de destino.
- ▶ En este último factor, un 10,8% del total de la muestra considera que el contenido y la responsabilidad es menor que la que tenía en el país de origen. Del análisis de los datos desagregados por sexo se desprende que el 12,2% de los hombres y el 5,9% de las mujeres consideran menor el contenido y la responsabilidad durante la expatriación.
- ▶ El 81% afirma que no le resultó muy difícil adaptarse al cambio.
- ▶ El 9,4% de la muestra reconoce haber tenido crisis familiares como resultado de la falta de adaptación al país de destino y a la nueva situación, de los cuales el 77% son hombres y el 20,8% mujeres.
- ▶ El 23,3% no está de acuerdo con la afirmación "La empresa se ha preocupado por mi adaptación personal".

Adaptación

- ▶ Una vez que el expatriado y su familia se han trasladado al país de destino, la siguiente fase del proceso es la adaptación de todos ellos al nuevo entorno. El nivel de adaptación personal y familiar logrados puede repercutir en la adaptación profesional, de manera que si el profesional y/o su familia no se adaptan culturalmente, la adaptación profesional se puede ver perjudicada.
- ▶ El 83,1% de los expatriados señala que el proceso de expatriación se produce con éxito cuando el trabajador logra adaptarse sin problemas al nuevo puesto de trabajo y al país de destino.
- ▶ El 87,2% está de acuerdo en que fijar expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión internacional es un aspecto importante en el proceso de expatriación. Del total de la muestra el 35,1% le otorga la máxima importancia a este factor.
- ▶ La expatriación es valorada por los expatriados como una oportunidad de promoción dentro de la empresa (3,9) o fuera de la empresa (4,2)
- ▶ El 79,2% de los expatriados asegura que su empresa ha hecho un seguimiento continuo de su desarrollo profesional.



Repatriación

- ▶ En el 28,1% de los casos no se cumple la duración prevista de la expatriación.
- ▶ Los repatriados valoran positivamente el proceso al considerar que ha valido la pena la expatriación desde distintos ámbitos: Desarrollo profesional y experiencia adquirida (93,3%), aprendizaje (83,9%) y económico (78,9%).
- ▶ Los repatriados valoran (3,3) el hecho de que antes de volver tenían perfectamente claras las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que ocuparían a su vuelta. El 81,9% de los repatriados considera que el puesto de trabajo que desempeñan a su vuelta corresponde al nivel de conocimiento y experiencias adquiridos durante la expatriación.
- ▶ El 53,8% de los hombres y el 37,7% de las mujeres repatriadas sostienen que a su vuelta al país de origen han experimentado una reducción del status social.
- ▶ El 20,1% de los repatriados cambia de empresa después del proceso de expatriación. Este dato, combinado con las valoraciones positivas que los expatriados hacen de las posibilidades de promoción y desarrollo profesional, demuestra que el proceso de expatriación constituye un trampolín profesional bien dentro o fuera de la empresa.

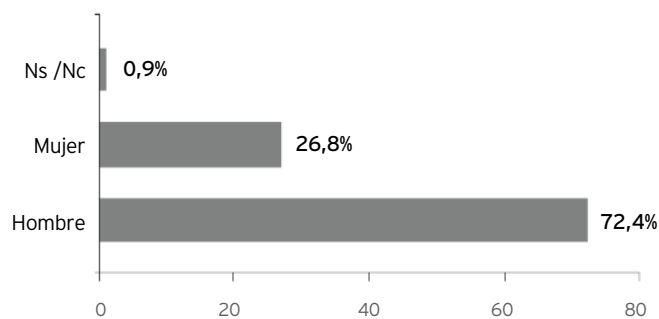
Global

- ▶ El 75% de la muestra sostiene que las empresas cuidan adecuadamente la gestión de los expatriados.
- ▶ Entre las prácticas de expatriación mejor valoradas por los expatriados destacan: La fijación de expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión (4,1); existencia en la empresa de un programa especial para expatriación y repatriación (4,1) y mantener una comunicación sólida y constante con el departamento de RRHH (3,9).
- ▶ El 21,6% de los expatriados confiesa estar arrepentido de haber aceptado la expatriación.



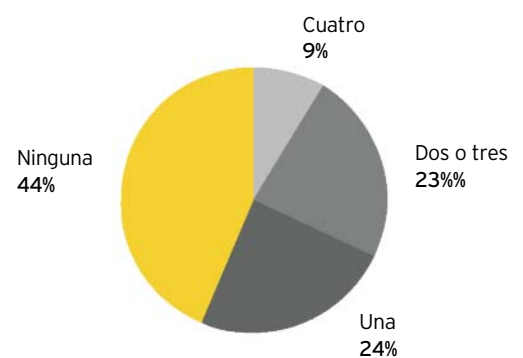
Anexo 1: Muestra completa

Gráfico 26: Sexo



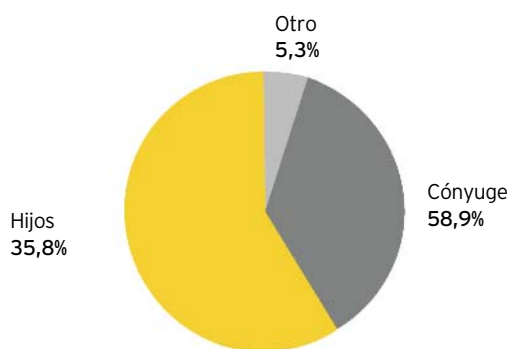
Fuente: elaboración propia

Gráfico 27: Cuantas personas le acompañan



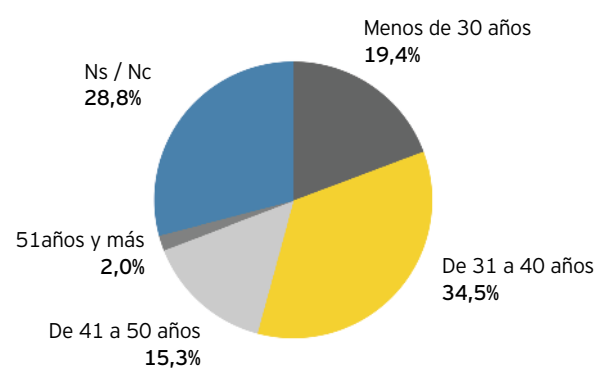
Fuente: elaboración propia

Gráfico 28: Quienes son esas personas



Fuente: elaboración propia

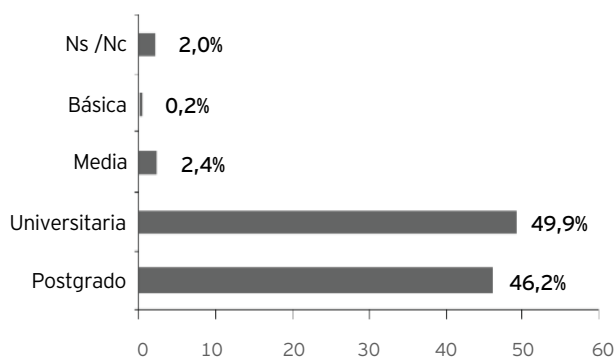
Gráfico 29: Edad



Fuente: elaboración propia

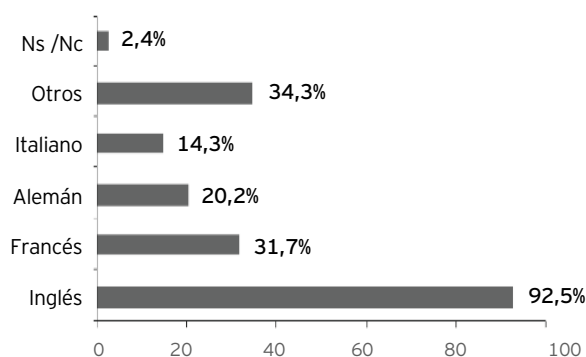


Gráfico 30: Formación



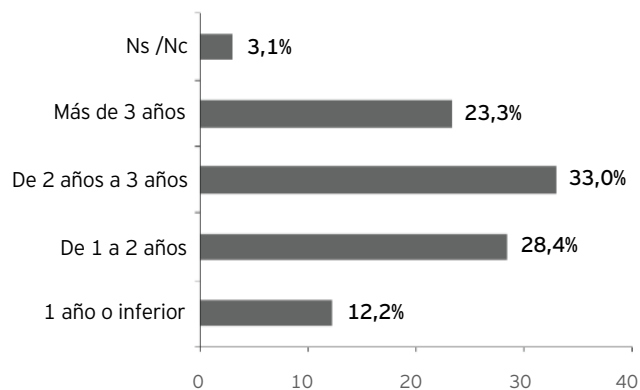
Fuente: elaboración propia

Gráfico 31: Idiomas que domina



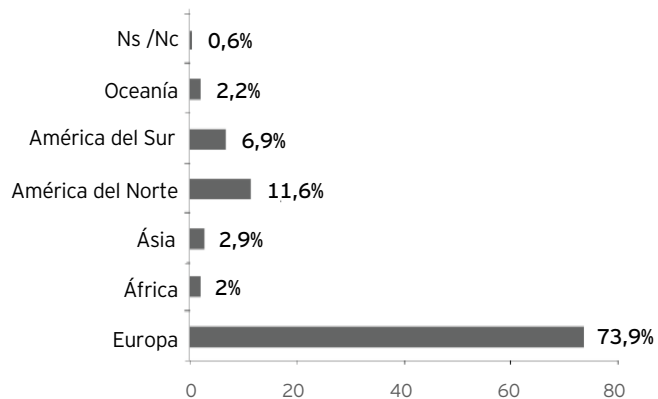
Fuente: elaboración propia

Gráfico 32: Duración mínima inicialmente prevista en su expatriación



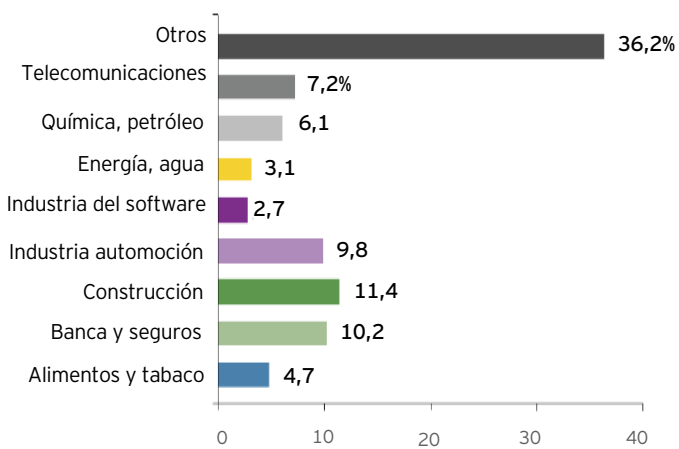
Fuente: elaboración propia

Gráfico 33: Continente de destino



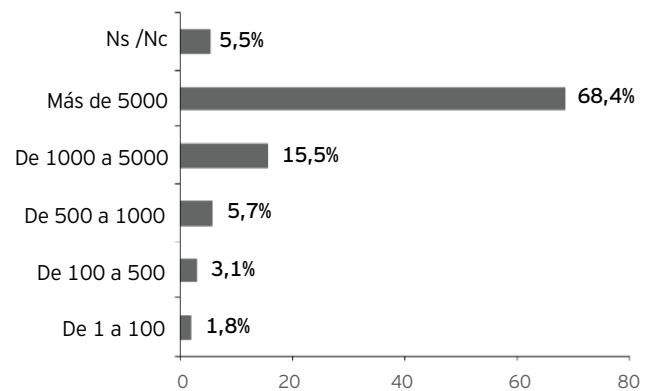
Fuente: elaboración propia

Gráfico 34: Sector



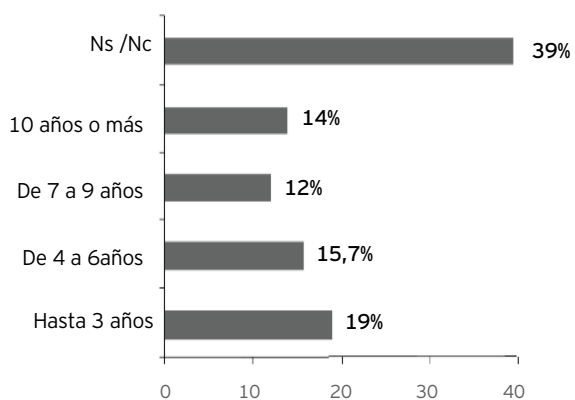
Fuente: elaboración propia

Gráfico 35: Número de empleados total de la empresa



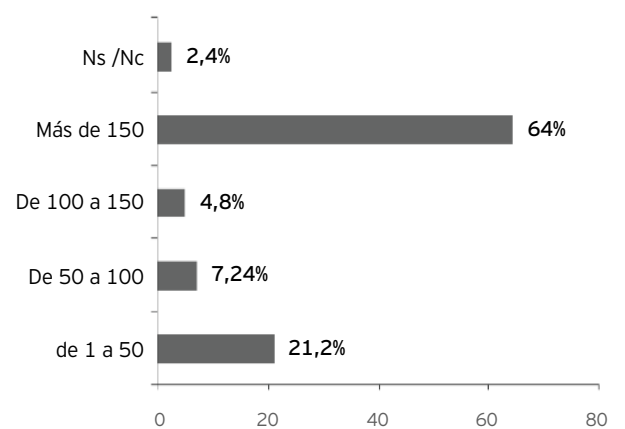
Fuente: elaboración propia

Gráfico 36: Número de años trabajando en la empresa



Fuente: elaboración propia

Gráfico 37: Número de expatriados de su empresa



Fuente: elaboración propia

