

## CLAVES DE LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS

# Con la vuelta abierta



La globalización está disparando los índices de empleados y directivos que son destinados temporalmente a otros países. Las empresas con intereses en el exterior se enfrentan a una gestión de creciente complejidad que requiere dar respuesta a aspectos humanos y familiares, además de los puramente profesionales. Un estudio de IESE y ERES Relocation aporta las claves de la expatriación laboral en España.

El estudio *Los retos de la expatriación*, en el que han participado 30 empresas multinacionales, presenta una de las primeras aproximaciones realizadas en España acerca de los problemas, oportunidades y costes que entraña la movilidad profesional internacional.

### La expatriación supone un coste elevado para la empresa y exige retos personales al desplazado

Con una muestra de 389 desplazados de empresas españolas y 117 extranjeras, al menos ya podemos contar con una radiografía de una realidad que afecta a numerosos directivos, a sus familias y a los departamentos de recursos humanos,

que tienen que prestar un apoyo especial a sus expatriados.

La expatriación supone un coste elevado para la empresa y, en muchas ocasiones, el traslado de la familia del expatriado, que debe adaptarse a vivir en otro entorno cultural. Son muchos y muy diversos los retos que este

proceso plantea: algunos personales (adaptación al nuevo entorno, movilidad familiar, etc.) y otros de tipo profesional y organizativo (repatriación, posibilidades de carrera internacional, aprovechamiento de la experiencia, costes, etc.). Éstas son sus claves:

## 1 SIN GESTIÓN ESPECIALIZADA

En la mayoría de los casos (86%), la expatriación se gestiona desde el departamento de Recursos Humanos, al no existir un departamento específico responsable de estas tareas. Esto supone una importante sobrecarga administrativa, por lo que es frecuente la externalización de buena parte de las funciones necesarias en un proceso de expatriación, especialmente aquéllas que requieren un conocimiento especializado: área jurídica, impuestos, trámites, etc.

## 2 MENOS APOYO EN ESPAÑA

Un análisis comparativo de los beneficios ofrecidos por las multinacionales españolas y las extranjeras muestra diferencias muy significativas. Las españolas ofrecen con mucha menor frecuencia beneficios relacionados con la formación intercultural, la formación en idiomas, la búsqueda de trabajo del cónyuge, los planes de pensiones y la búsqueda de colegio para los hijos.

"A los españoles les cuesta moverse"

**MARÍA RAMOS**  
Iberian Region HR Expatriate  
Coordinator  
Nestlé España

María Ramos es una entusiasta de la expatriación. Disfruta con su trabajo, aunque a veces le toque vivir situaciones delicadas y dolorosas. Nestlé cuenta con un colectivo de expatriados internacionales que son contratados desde el primer momento con esta condición, de manera que van de una asignación a otra cada tres o cinco años. Así es más fácil encontrar el perfil adecuado y el empleado cuenta con una expectativa clara sobre su carrera en la empresa.

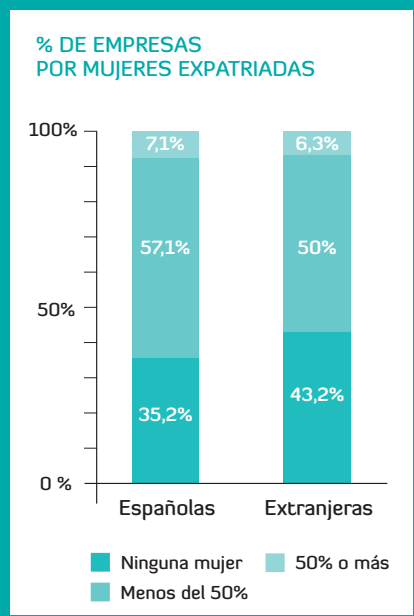
"Recomiendo a cualquier joven que quiera emprender una carrera profesional en una gran empresa que salga, que adquiera experiencia internacional. Hay que aprender a ver las cosas desde otro punto de vista, comprender que hay modos de hacer diferentes".

"España es un país muy joven en materia de expatriación, pero poco a poco las cosas van cambiando. Las nuevas generaciones tienen una mejor formación en idiomas, imprescindible para la expatriación, pero en general a los españoles les cuesta moverse".

"Lo más complicado es gestionar las expectativas de la gente. Tienen que tener claro que no por irse de expatriados van a volver con un puesto de director general. Se aprovecha la experiencia, pero no siempre se puede en el momento preciso en que lo espera el expatriado".

## 3 EL REINO DE VARONES

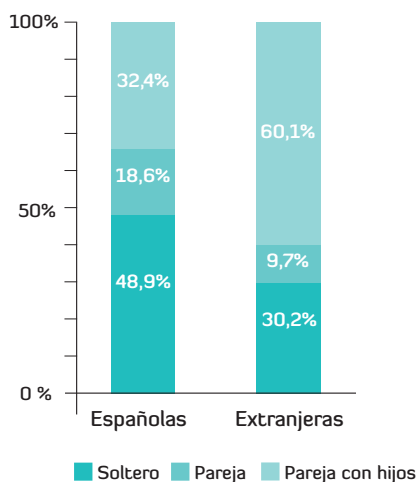
Los expatriados son mayoritariamente varones, hasta el punto de que en el 35% de las empresas españolas sondeadas no hay ninguna mujer en esta situación. Por regla general, la mujer está más dispuesta a seguir a su cónyuge en un proceso de expatriación que al contrario. No obstante, la tendencia internacional apunta a que el número de mujeres expatriadas aumenta. En este sentido, los programas de *outplacement* internacional para el cónyuge constituyen uno de los retos de futuro más importantes.



## 4 OPORTUNIDAD PARA SOLTEROS

Llama la atención la diferencia significativa entre las multinacionales españolas y las extranjeras. Entre las primeras son los solteros los que forman el grupo de expatriados de forma mayoritaria (48%). En cambio, en las extranjeras predominan las parejas con hijos que no tienen reparos en desarrollar su profesión fuera de su país (60%). Siguiendo con el perfil profesional, el más habitual es el de directivo o técnico. El joven en formación es relativamente escaso.

### PERFIL FAMILIAR DEL EXPATRIADO



## 5 ESCASEZ DE CANDIDATOS

Cohientemente con la escasa aportación de beneficios y ayudas al expatriado en materia de formación intercultural, la mayoría de las multinacionales españolas encuestadas no consideran el choque cultural como una de las dificultades más relevantes del proceso. Apuntan más bien hacia el perfil del profesional expatriable, las carreras duales y la incertidumbre respecto a su regreso.

## 6 ENTRE 1 Y 3 AÑOS

Tanto las multinacionales españolas como las extranjeras optan mayoritariamente por la expatriación de media duración (entre 1 y 3 años), seguida de la de larga duración. Los procesos de expatriación de duración inferior a un año no son frecuentes, aunque algunas empresas tienen personal en estas circunstancias. Además, dichas situaciones suelen considerarse no como expatriación sino como “desplazamiento internacional”, y en muchos casos no implica el traslado de la familia.



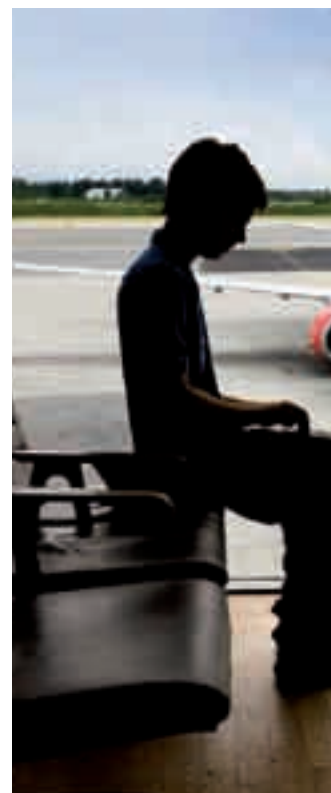
“Un proceso complejo”

**JAIME SANTAMARÍA**  
Director de Recursos Humanos  
Unión Fenosa Gas

Ha vivido en primera persona la puesta en marcha de la planta de gas licuado que Unión Fenosa Gas posee en Damietta (Egipto). Y fue todo un récord. En menos de 53 meses obtuvo la primera producción. Para su logro había que tener en cuenta una cuestión crítica: asegurar la composición de un equipo humano capaz de operar la planta con seguridad una vez construida. Esto requería reclutar, seleccionar, contratar y formar a unos 200 profesionales de perfiles muy diversos.

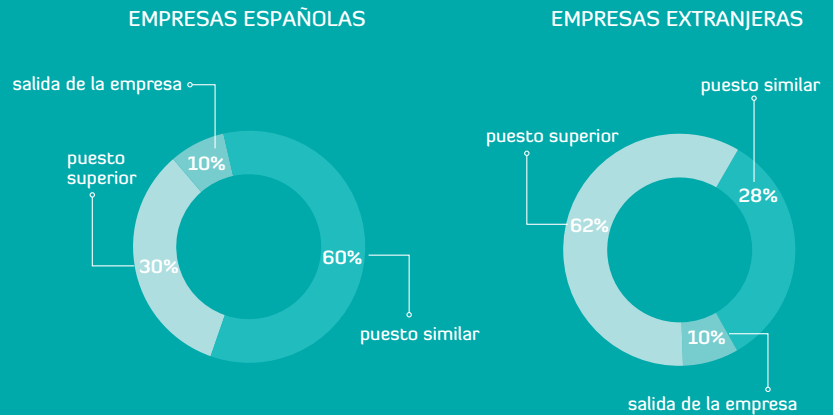
“El futuro de la expatriación pasa por el hecho de que las empresas lleguen a tener un tamaño suficiente como para poder ofrecer a sus expatriados posibilidades reales para desarrollar una carrera profesional internacional”.

“La repatriación es un proceso complejo que supone, en la mayoría de los casos, un descenso del poder adquisitivo y del estatus social, debido no sólo a diferencias en retribución, sino también a la pérdida del networking social de alto nivel que suele ser frecuente en la vida de los expatriados en el país de destino”.



## 7 PROMOCIÓN NO GARANTIZADA

Una de las cuestiones que deben resolver las empresas que emprenden procesos de expatriación es el retorno de los desplazados. La expatriación no siempre asegura una promoción a la vuelta y, en bastantes casos, termina en una salida negociada de la empresa. En este aspecto, aparecen diferencias sustanciales en el caso de las multinacionales españolas y extranjeras, aunque en ninguno de los casos la promoción a un puesto superior tras el regreso es mayoritaria.



## 8 PRIMA LA AFINIDAD CULTURAL

La mayor parte de los expatriados de las multinacionales españolas han sido enviados a países de la Unión Europea y de América Latina. En el extremo contrario, Oriente Medio es el destino menos habitual. Por países, México, Alemania y Francia son los destinos que aparecen con mayor frecuencia. China y Asia, en general, son los destinos que plantean un reto mayor a las empresas españolas.

## 9 SERVICIOS EXTERNALIZADOS

Los servicios que con más frecuencia se externalizan son la asesoría fiscal y laboral (79%), los trámites administrativos y de inmigración (76%) y la búsqueda de vivienda y colegio (72%). Respecto a este último servicio, hay que señalar que la media oculta un dato relevante: casi el 94% de las multinacionales extranjeras ofrecen este servicio, pero sólo un 50% de las españolas lo hacen. En general, las multinacionales extranjeras externalizan los servicios relacionados con la expatriación en mucha mayor medida que las españolas.

### PERFIL FAMILIAR DEL EXPATRIADO

