

Gestionar la movilidad internacional: cómo negociar una expatriación

Esta nota técnica explora los factores que rodean una expatriación, tanto desde el punto de vista de la empresa como del directivo, y aporta elementos para la toma de decisiones y su ejecución, en la que destaca el proceso de negociación. Las fuentes empleadas para su elaboración han sido la revisión de la bibliografía y la realización de entrevistas con responsables de departamento de recursos humanos y con profesionales expatriados.

Estructuralmente, se divide en tres apartados principales: los motivos y el tipo de traslado, los incentivos económicos y las motivaciones profesionales y personales.

Los tipos de traslado internacional dependerán de la duración del mismo. En el aspecto económico, destaca la negociación del salario base y de las ayudas a la internacionalización que el expatriado pueda recibir por parte de la empresa. Las cuestiones profesionales y personales incluyen la dirección de la carrera profesional y las gestiones para lograr una expatriación exitosa, así como la familia o la escolarización de los hijos.

Para concluir esta nota técnica se incluyen unos anexos que recogen consejos para la negociación de la expatriación (véase el **Anexo 1**), una representación gráfica de la fijación del salario en destino (véase el **Anexo 2**) y un decálogo para lograr una expatriación exitosa (véase el **Anexo 3**).

Nota técnica preparada por el profesor Guido Stein, Carlos Anta, PDG 2015 y Miguel Martín, case writer. Diciembre de 2017. Todo el material, ya sea en el grueso del texto o en los anexos, es de elaboración propia a no ser que se indique lo contrario.

Copyright © 2017 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iese.com, escriba a iesep@iese.com o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/12/17



Introducción: motivos y tipos de traslado

El proceso de internacionalización que está experimentando la economía mundial y la crisis en España (2008-2015) ha multiplicado exponencialmente el número de profesionales que se han desplazado internacionalmente dentro de su misma empresa. Las necesidades de negocio exigen movimientos constantes hacia los países en los que surgen las oportunidades. A medida que se desarrollan proyectos en un país, y se forma al talento local, las necesidades de traslados van cambiando. Esta necesidad de talento en el lugar adecuado, en cada momento, hace imprescindible que los sistemas retributivos se diseñen de forma coherente para facilitar la movilidad internacional dentro de la organización.

Los traslados internacionales se suelen clasificar en tres categorías:

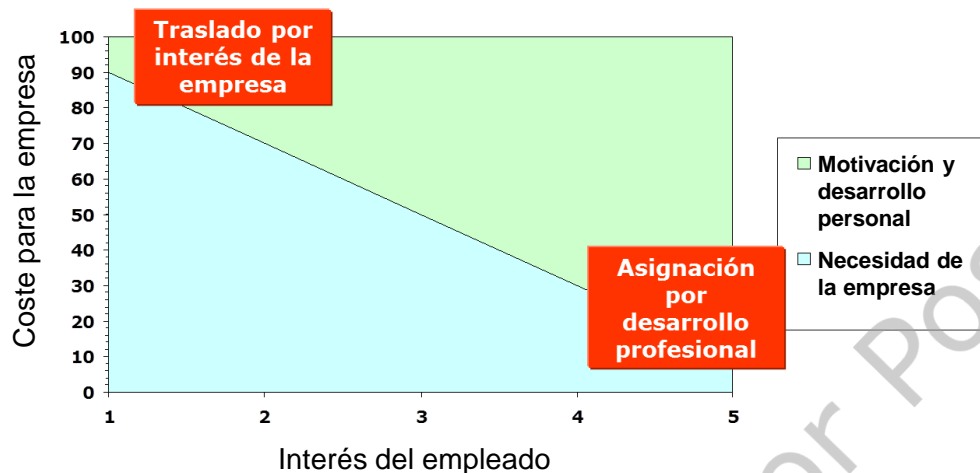
- Localizaciones: traslados internacionales de carácter permanente.
- Asignaciones internacionales de larga duración o expatriaciones: de uno a cinco años de duración caracterizados por la garantía de retorno al país de origen al final del periodo. Al finalizar la expatriación se pueden dar tres situaciones, principalmente: retorno al país de origen, nueva expatriación y localización en el país de destino.
- Asignaciones internacionales de corta duración: inferiores a doce meses, se pueden convertir en expatriaciones por necesidades de negocio. Cuando se diseñan las políticas de asignación a corto plazo y expatriación hay que tener en cuenta este posible solape, ya que la falta de coherencia entre las distintas políticas puede provocar problemas de gestión.

Las localizaciones están también motivadas por el creciente interés de los profesionales en desarrollar una carrera internacional, con lo que las empresas multinacionales resultan muy beneficiadas. Las ventajas para estas de la movilidad internacional de los empleados son:

- Mejora la atracción de talento al ofrecer la posibilidad de progresar en su carrera profesional y ampliar el abanico de oportunidades.
- Desarrolla profesionales con una visión global e internacional de la compañía.
- Fomenta el despliegue de una cultura corporativa y la transmisión de los conocimientos de unos países a otros.
- Aumenta la creatividad, el trabajo en equipo y el entendimiento entre las distintas culturas de una organización.

En la actualidad, muchos profesionales aceptan la localización por la expectativa de que la experiencia internacional les esté preparando para una mejor carrera profesional. Este hecho es especialmente frecuente en los perfiles más jóvenes y para los destinos más atractivos; sin embargo, la localización no resulta atractiva en todos los casos. Por eso, hay organizaciones que disponen de una política de «localización plus», en la que el enfoque del traslado permanente se une a una serie de ayudas temporales. Se puede representar esta situación mediante un gráfico en el que el eje de abscisas representa el interés del empleado, y el eje de ordenadas, el interés de la empresa, medido por el coste en el que está dispuesta a incurrir.

Figura 1
Motivación a la movilidad



La expatriación

En el momento en el que surge una necesidad temporal de cubrir un puesto en el extranjero conviene revisar las alternativas a tener en cuenta para esta asignación:

- Una contratación temporal local.
- Una cobertura por teletrabajo desde otro país, con o sin viajes.
- La contratación de una consultora o la subcontratación de la actividad.
- Una redistribución diferente del trabajo actual o una promoción interna.

El traslado internacional puede ser la alternativa preferida por varias razones, entre las que destacan: la confianza en la persona desplazada, el conocimiento específico sobre un tema que no se puede encontrar fuera de la organización o el deseo de transmitir los valores y cultura corporativa en el nuevo destino.

La expatriación suele referirse a asignaciones surgidas por una necesidad de negocio en las que la empresa tiene un importante interés y, por tanto, está dispuesta a incentivar a los empleados; con ese fin, la compañía subvenciona una serie de conceptos al trabajador para cumplir los siguientes objetivos:

- Mantener el poder adquisitivo al nivel del país de origen.
- Cubrir los costes adicionales en los que deberá incurrir el empleado.
- Compensar el esfuerzo que supone el cumplimiento de objetivos como desplazado.