

**AED**

ASOCIACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
DIRECTIVOS

# Informe sobre la carrera internacional del directivo

Elaborado por la comisión sobre la Función  
Directiva de la Asociación Española  
de Directivos



# Informe sobre la carrera internacional del directivo

Elaborado por la comisión sobre la Función  
Directiva de la Asociación Española  
de Directivos

## **Autores**

Joan Julià  
Juan Torras  
Cristina Gomis

## **Ponentes**

Xavier Coll  
Andrea Martinelli  
Enrique Palau  
Ignacio Schmidt  
Mauro Schnaidman

## **Colaboradores (miembros de la AED)**

### **Comisión sobre la Función Directiva**

Andrea Martinelli, Belvis Martínez, David Cabero, Elizabeth Trallero, Enric Badia, Enrique Palau, Fernando Iglesia, Fernando Mazón, Francesc Barrachina, Ignacio Mestre, Ignacio Schmidt, Josep Maria Fontclara, José María Román, Josep Capdevila, Josep Martínez Vila, Juan Ignacio Monfort, Lluís Monset, Manel Vila del Olmo, Mariano Domingo, Ramón Castelltort, Ramón Morera, Ricard Ramos, Víctor Malet y Xavier Mir.

### **Comisión Jurídico-Fiscal**

José Blasi y Miguel Gudín



# Índice

Introducción .....	5
Ventajas de una carrera internacional .....	7
Iniciar una carrera internacional .....	8
¿Cuándo es el momento oportuno? .....	8
Implicaciones de la decisión .....	9
Adaptación a una nueva cultura .....	10
Recomendaciones y aspectos a tener presente .....	10
Políticas relacionadas con la internacionalización de la carrera del directivo .....	12
Fiscalidad, paquetes retributivos, pensiones y laboral .....	13
La carrera internacional desde la óptica del directivo empleador .....	14
El retorno o la repatriación .....	15
Conclusiones .....	17
Sobre los autores .....	19
Sobre la Asociación Española de Directivos .....	19



## Introducción

El desarrollo de la función directiva se ha ido adaptando tanto a los cambios de la dinámica interna de la gestión y requerimientos organizativos y tecnológicos de las empresas como a los del entorno socio económico.

En este sentido, se ha evidenciado de forma paulatina la necesidad de dar respuesta a las implicaciones de la creciente internacionalización de la actividad empresarial con dos tipos de acciones: 1) la implantación de filiales que requieren la incorporación de directivos con un cierto conocimiento de la organización y 2) la demanda de directivos de diferentes niveles de experiencia internacional para cubrir posiciones que no llevan asociada a priori la necesidad de residencia en el extranjero.

Además, la internacionalización y la apertura de mercados obligan hoy en día a unas competencias orientadas al desarrollo del negocio internacional, sin que ello comporte necesariamente un traslado de residencia.

También se pueden plantear casos de supervisión de un negocio (o función) internacionalizado operativo en diversos países que no obligue a un cambio de residencia pero sí a la capacidad de liderar distintos mercados y organizaciones internacionales.

De este modo, nos encontramos con dos tipos o formas de experiencias internacionales directivas:

- La expatriación y/o deslocalización de larga duración con traslado de residencia.
- Los viajes “de lunes a viernes” con una base de residencia estable o con desplazamientos a diferentes centros de negocio de forma itinerante; un sistema muy utilizado por las empresas y directivos actuales en según qué posiciones.

Las opciones de desarrollo de profesionales que inician su carrera actualmente abren la perspectiva a una carrera internacional que puede ser muy enriquecedora y positiva también en el ámbito personal, si bien requiere cambios de enfoque en los entornos personales y entender mejor las dinámicas de desarrollo posterior que comportan.

También hay que tener en cuenta que aspectos como la creciente interacción internacional, los efectos de la globalización en un sentido positivo (en lo que a ampliar las posibilidades de desarrollo se refiere) y los impactos asimétricos de los ajustes recesivos en determinados ámbitos regionales –mientras en otros se experimenta un crecimiento económico– abren la posibilidad de considerar opciones de migración para dar continuidad a un desarrollo personal y profesional, y a una mejor conectividad en el mundo directivo.

En cuanto a España, la necesidad de salir fuera del país hace 20 o 30 años se consideraba una necesidad de desarrollo individual, una opción personal según las circunstancias. En el 2014 la internacionalización del directivo está incorporada en las diversas facetas del desarrollo competencial y vivencial de su carrera. Es, por tanto, una opción a integrar en el planteamiento del profesional con diferentes condicionantes a lo largo de su vida laboral.

Actualmente, si las empresas de nuestro país quieren internacionalizar su actividad de negocio, más allá de un modelo tradicional de fomento de las exportaciones, deben invertir en operaciones fuera de España. Para poder hacerlo de forma coherente y con un despliegue organizativo no tensionado necesitan profesionales con conocimientos y habilidades adecuados. Además, en ocasiones se requiere la integración de profesionales con experiencia internacional relevante para determinados procesos de negocio en empresas españolas.

En este contexto, conocer una lengua no es suficiente. Es necesario que los profesionales sepan adaptarse a otras culturas. Para ello es fundamental mantener una actitud abierta, empatía (inteligencia emocional) y, a ser posible, haber tenido una experiencia internacional previa. Los directivos de hoy deben ser capaces de interactuar y relacionarse con colegas de otras culturas y nacionalidades, estén o no trabajando en el exterior.

Hasta ahora, en España no se ha experimentado la necesidad o la vocación de salir fuera e iniciar una carrera internacional, sino que más bien por razones de desarrollo del entramado empresarial se han dado una serie de factores de “atracción” que han provocado que el proceso sea básicamente de signo contrario en términos netos: son los directivos de otras nacionalidades los que se trasladan aquí. Este fenómeno se conoce como el “efecto latitud”.

Aunque cuesta salir de una visión endogámica propia de la cultura española tradicional, es necesario aprender cuando se es joven y desarrollar capacidades relacionales y emocionales que permitan una formación multicultural. Es importante que se produzca un cambio de paradigma en el enfoque de la carrera del directivo desde el inicio de la misma en relación a la integración de la variable internacional. En otras culturas están mejor vistos el riesgo y el fracaso. Hay que romper las barreras, permitir el afrontar retos aunque los resultados no sean después los esperados, desarrollando una cultura de aprendizaje de los errores que apoye la asunción del riesgo.

Conceptos como multiculturalidad o inclusión, o la importancia de la inteligencia emocional en su faceta social y de interacción son hoy claves para un desarrollo profesional del directivo que tenga en cuenta la variable internacional.

La importancia creciente de los aspectos relacionados con la internacionalización de la carrera del directivo es lo que ha llevado a la comisión de la Función Directiva a plan-



tear la elaboración de un documento de trabajo sobre dicha temática, utilizando la misma metodología puesta en práctica en documentos anteriores.

En este sentido, se ha invitado a profesionales de diversas nacionalidades con experiencia internacional y que trabajan actualmente en España a que comenten sus experiencias directas. Este documento se ha realizado sobre la base de los testimonios recogidos –incorporando la perspectiva del directivo–, teniendo en cuenta las limitaciones que comporta un proceso inductivo de estas características y que la pretensión no ha sido, en cualquier caso, la de desarrollar un documento académico.

## Ventajas de una carrera internacional

Una carrera internacional presenta varias ventajas para el directivo si se enfoca adecuadamente desde su inicio, durante su desarrollo y al final de la misma, tanto si se ha llevado a cabo dentro de la propia empresa como si se ha efectuado por cambios de compañía.

Una experiencia exterior, además de enriquecerle a nivel personal, permite al directivo acelerar su crecimiento profesional. Cuando el trabajo se desarrolla en otro país no todo está tan pautado y se ha de estar más preparado para las sorpresas y para llevar a cabo nuevas tareas. Esto le permite acometer un crecimiento profesional mayor, ya que el profesional vive experiencias muy diversas en un periodo muy corto de tiempo.

Si se consigue una carrera internacional positiva asumiendo el traslado de residencia, se puede progresar más en la organización en el ámbito directivo, por dos razones:

- Un cambio de forma continuada de entorno (mercados, leyes, competidores...), de equipos y de personas enriquece de forma exponencial al directivo y le otorga una ventaja competitiva frente al colega inmovilista.
- Se gana visibilidad interna ya que la salida al extranjero permite al directivo conocer a personas clave en la toma de decisiones de la empresa, que reconocerán los sacrificios personales que asume por el bien de la compañía.

Además, una expatriación dota de una mayor capacidad de adaptación al medio, de entender situaciones complejas. Esto es debido a que en muchos casos las empresas envían a sus directivos a otro país con el objetivo de solventar una situación complicada.

Finalmente, hay que tener en cuenta que con el desarrollo de los apoyos profesionales externos de consultoría y tecnologías de las redes sociales, la trazabilidad de la carrera del directivo es mayor y se pueden realizar procesos de búsqueda de alcance internacional.

## Iniciar una carrera internacional

La carrera internacional puede surgir de forma planificada (porque así lo solicita el directivo a la empresa) o por oportunidades que se pueden presentar de forma puntual.

Se trata de un *trade off*, tanto personal como profesional. A partir de los valores de cada uno, de su estilo de vida, de su entorno familiar y de otros factores que se incorporan a la balanza, el directivo toma la decisión de llevar o no a cabo una carrera internacional.

En algunos casos, las características del país de origen del profesional pueden influir a la hora de decidir iniciar una carrera internacional duradera. Ciudades que gozan durante todo el año de un clima benigno, o que son exponente de una excelente gastronomía, por citar tan sólo dos ejemplos, muy difícilmente exportarán personal al extranjero. Se caracterizan, más bien, por atraer talento internacional.

Los tipos de movilidad también pueden afectar a la elección de una expatriación. Por ejemplo, hay personas que están dispuestas a llevarla a cabo pero no en cualquier destino. También existen dos tipos de expatriados con características e implicaciones diferentes (se establecen y fijan junto con la empresa): los expatriados propiamente dichos o los locales con beneficios.

¿Qué puede ocurrir en el caso de rechazar una asignación internacional? No tiene por qué influir de forma negativa siempre y cuando se expliquen las razones y se nombren otros lugares a los que sí se estaría dispuesto a ir. En cualquier caso, hay que tener presente que toda decisión tiene un coste de oportunidad.

## ¿Cuándo es el momento oportuno?

En cuanto a la mejor época para expatriarse, depende de varios factores: familia, edad, destino y cultura de la empresa, entre otros.

Especialmente relevante es la situación familiar y personal en la que se encuentra el directivo en el momento de hacerse efectiva la expatriación. El hecho de ser soltero ofrece mayores facilidades para llevar a cabo este proceso. Cuando el directivo está casado es recomendable que inicie una carrera internacional antes de tener hijos. En el caso de que los tenga, el momento más adecuado para salir al extranjero sería antes de que los hijos cumplieran los 10-12 años o cuando ya estuvieran cursando una carrera universitaria.

El movimiento que supone iniciar una experiencia internacional se vuelve más cauto con la edad, ya que a medida que el directivo avanza en años suele buscar mayor seguridad y una buena compensación económica para acceder a llevarla a cabo.

La edad es, en cualquier caso, un factor determinante a la hora de emprender una carrera internacional: cuanto más joven se inicie mucho mejor, porque normalmente la experiencia implica una serie de retos que requieren de una gran capacidad de adaptación, dedicarle muchas horas... Supone en definitiva una aceleración del crecimiento intelectual que es mejor vivirla en los primeros años de ejercicio de la profesión. También se puede plantear como una buena opción para finalizar la carrera profesional.

## Implicaciones de la decisión

Los directivos internacionales tienen que saber lidiar con el hecho de que cuando se inicia una carrera en el extranjero “hay billete de ida pero no necesariamente de vuelta” tanto para él como para su familia, en el supuesto de que ésta le acompañe en su aventura profesional.

Este factor de no retorno implica una pregunta: “¿dónde están las raíces del expatriado?”. Las raíces generalmente se redefinen y en muchas ocasiones son de carácter interno, no tienen que ver con un país en concreto.

Ser un ciudadano del mundo implica que los descendientes también lo serán, aspecto que hay que tener en cuenta, gestionar y saber lidiar.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta que muchas veces la carrera internacional no se convierte tan sólo en una elección de carrera, sino que acaba siendo una elección de estilo de vida. El directivo no sabe dónde va a ir ni dónde va a estar en un futuro, por lo que es preciso que aprenda a planificar su vida de otra forma: hay que tener un plan, pero no estar obsesionado con llevarlo a cabo.

## Adaptación a una nueva cultura

Generalmente, la persona expatriada es la que decide si se mueve en una comunidad de expatriados o si se relaciona con gente local y se sumerge en la nueva cultura.

Adaptarse y conocer la cultura del país de adopción es un aspecto fundamental para conocer el mercado local y para el desarrollo del directivo en general. En este sentido hay que tener en cuenta diversos elementos:

- La experiencia de un directivo expatriado es totalmente diferente si tiene familia o no, especialmente a la hora de comprender la nueva cultura. Existen programas muy completos para los directivos expatriados que tienen familia e hijos, si bien los programas para los expatriados solteros pueden mejorarse.
- Si se sale en familia al extranjero, para poder adaptarse y participar en la otra cultura es una buena idea inscribir a los hijos en un colegio local bilingüe. De esta forma se puede tener contacto con los nativos más fácilmente y no sólo con otras personas igualmente expatriadas.

Si el objetivo del directivo y/o de la empresa es trabajar posteriormente en otros países o volver en un plazo relativamente corto de tiempo, es recomendable la escolarización en un centro internacional, ya que en esa nueva etapa los hijos podrían seguir con el mismo plan de estudios y calendario escolar (si es la misma entidad pedagógica) o con otro muy similar.

- Para integrarse de forma más rápida también es importante estudiar previamente la cultura y la historia del país, así como su sistema de impuestos.
- El *networking* es un aspecto vital en esta nueva andadura. El mito de que no se hacen amigos en el extranjero no es cierto. Lo importante es ser proactivo e intentar relacionarse con gente local porque la experiencia se hace mucho más enriquecedora y, además, ayuda al directivo (y a la familia) en el proceso de adaptación.

## Recomendaciones y aspectos a tener presente

Como consecuencia de los trabajos de la Comisión y de las exposiciones de los directivos invitados, a continuación se recogen una serie de recomendaciones y temáticas a

considerar tanto en el ámbito personal como en el profesional, que en muchos casos tienen incidencia en ambos elementos.

- Una de las claves del éxito de la experiencia internacional de un directivo es el equilibrio del binomio familia-trabajo. La carrera internacional del directivo debe ser un proyecto común con la pareja. En cualquier caso, lo importante es salvaguardar la estabilidad emocional del expatriado.
- El proceso de internacionalización “en casa” debe empezar antes de la asignación: hay que ir sembrando el camino ya que las empresas suelen enviar señales de que hay probabilidades de una asignación en el extranjero. Además, es muy importante no crear falsas expectativas, especialmente con el tema del retorno.
- Una vez se haya formalizado la asignación en el extranjero, el directivo debe buscar beneficios o facilidades para su familia: colegio bueno para los hijos, vivir cerca del centro escolar, buscar una casa confortable que agrade a todos, posibilidad de viajar, vehículo propio...

Estos aspectos se convierten en un factor muy importante sobre todo cuando el directivo se mueve cada 2 o 3 años a diferentes países, ya que de esta forma se puede ir más “tranquilo” a trabajar.

- Una vez allí, el principal objetivo del directivo expatriado debe ser que su familia llegue a ser “local” desde el primer día. Es fundamental conocer la cultura y las actividades del nuevo entorno para que la familia pueda crear amistades locales vía *hobbies* típicos del lugar. Esto es importante porque tener amigos únicamente expatriados conlleva el riesgo de que se puedan marchar en cualquier momento. De todos modos, la continuidad de los planes de estudios en diversos países sólo se consigue en colegios internacionales.
- Si la pareja también trabaja es buena idea solicitar a la empresa que ayude a buscarle una ocupación, ya que dispone de más contactos.
- En relación al ámbito profesional de una expatriación, se suele esperar más de un directivo expatriado que de uno local (tanto los mandos superiores como los inferiores) ya que para la empresa es más costoso. Además de generar resultados, se espera que traiga la cultura de empresa y el tipo de gestión al ámbito local y se espera también que el impacto sea inmediato (máximo 90 días de margen). Por lo tanto, hay que ser conscientes de que el rango de expectativas a nivel profesional es muy amplio.
- Otros temas relevantes desde el punto de vista profesional que un directivo internacional debe tener en cuenta antes y durante la expatriación son: disponer de buenos asesores y abogados (tanto desde un punto de vista personal como profesional) y conocer a fondo y respetar las costumbres locales, especialmente en el ámbito de los negocios.

- El uso de las nuevas tecnologías de comunicación y de las redes sociales también es de gran utilidad para los directivos expatriados, ya sea facilitando la comunicación con familiares y amigos mediante aplicaciones específicas o a través de plataformas de internet que facilitan la conexión entre expatriados en su nuevo lugar de residencia.

En el caso de experiencias internacionales que no comportan un cambio de residencia familiar pero sí la estancia por periodos más o menos largos del directivo en el exterior, bien sea en proyecto a corto o de mayor alcance, se han de tener presentes una serie de cuestiones:

- En este tipo de experiencia internacional, el binomio familia-trabajo está en desequilibrio porque la familia no está al lado del profesional.
- El trabajo tiene que cumplir las expectativas y el directivo tiene que estar satisfecho y motivado. Si no es así, la experiencia no merece la pena. Si la faceta laboral no va por buen camino es mejor dejarla porque es realmente difícil abordar esta situación negativa sin el apoyo del entorno familiar.
- Cuando se trata de proyectos de corta duración, se habla de una expatriación en versión acelerada, ya que el directivo tiene que entender el proyecto y sus problemas de forma muy rápida.

Normalmente este tipo de movimientos se llevan a cabo en proyectos problemáticos en los que los directivos van a “apagar fuegos”. Así, el apoyo de la dirección y la organización suele ser todavía mayor que en una expatriación normal. Si el trabajo se hace bien, el resultado suele verse reflejado en el crecimiento dentro de la empresa.

- Especialmente cuando se trata de una “itinerancia”, la vocación es importante porque aunque pueda parecer atractivo estar viajando constantemente, en el fondo no lo es: “no se conocen ciudades, se conocen aeropuertos”.

## **Políticas relacionadas con la internacionalización de la carrera del directivo**

En un mundo globalizado como el de hoy, con la creciente importancia de la internacionalización como un componente a considerar en el perfil directivo, se ha dado una evolución importante en las políticas relacionadas con el desarrollo de la carrera internacional del directivo.

Frente al concepto del directivo expatriado integrante de un cierto grupo de élite de una organización multinacional, se ha pasado a un concepto más integrado en el contexto de la planificación normal de las carreras profesionales. De manera que las políticas remunerativas están variando según las empresas, teniendo en cuenta la fiscalidad, las pensiones, las coberturas sociales, el nivel de vida de los países de destino y manteniendo una coherencia respecto a las políticas retributivas transversales de la organización. Incluso el retorno al país de origen ya no se incorpora en las políticas de muchas empresas.

## **Fiscalidad, paquetes retributivos, pensiones y laboral**

Como ya se ha apuntado, un directivo internacional tiene que rodearse de buenos asesores y abogados (tanto en el plano personal como en el profesional) y tiene que estudiar los impuestos del país de destino antes de salir al extranjero.

Este último elemento pasa por el análisis pormenorizado de la situación fiscal del año correspondiente a la salida –tanto en origen como en destino–, de la asociada a los años de estancia en el extranjero y de la relativa al año en el que tiene lugar la repatriación.

Al respecto, resulta de interés destacar que numerosos países otorgan incentivos fiscales a los impatriados, similares a los que otorga España a través del régimen especial de los trabajadores desplazados, regulado en el artículo 93 de la Ley del IRPF (la conocida como “Ley Beckham”). Típicamente, la aplicación de estos incentivos fiscales está condicionada al cumplimiento de una serie de requisitos, sustantivos y formales, que el directivo internacional debe conocer con detalle.

Por otra parte, en relación a los paquetes retributivos, si bien están disminuyendo en la actualidad y las empresas destinan cada vez menos recursos a ellos, el directivo debe intentar negociar –como se indica a lo largo del documento– beneficios o facilidades para él y para su familia (residencia, colegios, medios de transporte, vuelos, etc.). En todo caso, también deberán ser analizadas las consecuencias fiscales en destino asociadas a estas retribuciones específicas.

Desde un punto de vista laboral, es importante recoger las condiciones laborales del proceso de expatriación en un acuerdo o carta de expatriación, donde el directivo deberá cuidar los detalles de sus condiciones en el nuevo destino, así como, y quizás todavía con más relevancia, las de su vuelta a España. De particular importancia son cuestiones tales como quién será el empleador, el salario en destino y sus condiciones laborales allí (vacaciones, horarios, viajes a España, juzgados competentes, etc.), así

como el período de tiempo y las posibles prórrogas; también el puesto de trabajo y el salario en el momento del retorno y las condiciones o cláusulas de blindaje para el supuesto en el que la relación laboral se extinga por cualquier causa, en el país de destino o en el momento de la vuelta a nuestro país. Igualmente, se han de hacer las comprobaciones necesarias sobre el permiso de trabajo en destino y la residencia de la familia.

También debe hacerse un análisis detallado de la situación en materia de Seguridad Social, teniendo conocimiento de la posible existencia de un convenio bilateral con el país de destino y cómo las prestaciones sociales pueden ser afectadas (jubilación, por ejemplo) o, en caso contrario, si se producirá una doble cotización y qué consecuencias podría tener. Tendrá que valorarse por último la posible suscripción de algún tipo de seguro (médico, de accidentes, de vida, etc.).

## **La carrera internacional desde la óptica del directivo empleador**

Los directivos no sólo tienen carreras internacionales sino que también participan en los procesos de expatriación de otras personas dentro de las empresas.

Para llevar a cabo estos procesos de forma eficiente es relevante seleccionar a aquellas personas que realmente estén dispuestas a trabajar en el extranjero, y no sólo porque así lo expresen en la primera entrevista. Hay que saber determinar el talento interno que se puede expatriar. De esta forma, si la predisposición existe, la experiencia internacional siempre es buena y satisfactoria para el expatriado y para la empresa.

La predisposición de las personas para irse fuera es muy importante. Si han manifestado su predisposición la mayor parte de los problemas desaparecen, porque seguramente lo han comentado previamente en el entorno privado: la familia es concedora de ello y considera que es una buena oportunidad laboral y personal.

Aunque la vocación y la ilusión por irse a otros países son determinantes, a veces los profesionales no saben a ciencia cierta lo que van a encontrar en su nuevo destino. Es importante que la persona sepa realmente las implicaciones de la decisión y del lugar al que marcha.

También hay que tener muy en cuenta la dimensión emocional del proceso de expatriación. Es preciso seleccionar a personas “fuertes”.

En relación a la duración de los contratos se recomienda:



- Un contrato inicial mínimo de 2 años, con posible renovación hasta un máximo de 6 años.
- Un contrato como “local” firmado con la empresa domiciliada en el país de destino, con cláusula expresa de que en caso de futura indemnización por despido y, por tanto, discontinuidad en ambas empresas, se aplicaría la legislación vigente en España, en el momento de producirse tal circunstancia.

## El retorno o la repatriación

En relación a la vuelta o retorno de una expatriación es recomendable no perder el sueño por ello. Muchos directivos no tienen clara la idea de irse porque la vuelta no tiene fecha confirmada y esto les crea una preocupación. En realidad, hay que preocuparse poco de la vuelta porque normalmente depende de la evolución de la empresa y no del desasosiego de cada uno.

Tal y como se ha comentado en el apartado “Implicaciones de la decisión”, históricamente se ha ofrecido al directivo expatriado una garantía por escrito de retorno, especialmente en compañías multinacionales de gran tamaño y en posiciones laborales similares o incluso mejores que las que se dejan atrás, siempre en función de su contribución efectiva o el correspondiente proceso de evaluación y desarrollo de carrera. Ello era posible porque el tamaño de la empresa multinacional, sobre todo en sus países de origen (fuente habitual de los expatriados), era lo bastante grande como para tener una continua rotación de puestos de entrada y salida.

En el momento actual, las garantías habitualmente no existen o son mucho más vagas, incluso en las grandes empresas. Ello es debido a diversos factores: entre otros, porque la fuente de expatriados ya no es sólo el país de origen sino cualquier país, por el hecho de que los mercados y ubicaciones se han vuelto cada vez más impredecibles y por el enorme coste de los “antiguos” paquetes de expatriación.

Esto supone, aparentemente, un factor de riesgo adicional a la decisión de expatriarse. ¿Por qué “aparentemente”? Porque lo cierto es que este riesgo adicional no es real. El riesgo de deslocalización o de discontinuidad de la carrera de un directivo es exactamente el mismo si uno se queda donde está y renuncia a una expatriación. Sí es cierto que el riesgo es ahora mayor que antes, pero es independiente de si uno se expatria o no. En algunos casos puede ser incluso mejor salir al extranjero, pues como se ha comentado ya en el documento, la expatriación es una experiencia que se valora muy positivamente en el mercado y aporta elementos indiscutibles para convertirse en mejores directivos.

En cuanto se termina el periodo de expatriación, el directivo debe haber sondeado previamente qué papel tiene previsto la empresa para él y también debe haberse mantenido “empleable” o incluso aumentar su empleabilidad. Es el momento de capitalizar la experiencia adquirida en la misma o en otra empresa y de recoger los frutos para acometer un nuevo proyecto.

Por ello es importante –como se comentaba en el documento “La discontinuidad del directivo”– haber mantenido tanto los contactos en el grupo para el que se trabaja como los contactos personales, de universidad, de proveedores, de clientes, etc.

Si se hace este trabajo de manera planificada y constante, el profesional estará en la mejor posición posible para ser dueño de su destino a la hora del retorno y para poder sopesar la mejor opción para su futuro profesional, personal y familiar.

## Conclusiones

La conclusión más clara y rotunda del documento es que hay que perder el miedo a trabajar en otro país ya que, sin duda ninguna, la expatriación es un aspecto enormemente positivo para la carrera de un directivo.

No hay que verlo como un mal necesario, como tantas veces se puede leer en la prensa hoy en día. Una expatriación es muy positiva porque hace mejor al directivo, le otorga mayores competencias (interculturalidad, tolerancia, flexibilidad, mentalidad más global...), le permite tener una carrera profesional más interesante y exitosa, le garantiza más empleabilidad e incluso le permite desarrollar una vida personal y familiar más rica.

Postulada la conclusión fundamental de manera inequívoca, indicar a modo de resumen que el documento aporta además respuestas clave para el directivo como cuándo es el mejor momento para expatriarse, cómo posicionarse en una expatriación, cómo integrarse en el lugar de destino y cómo prepararse para una futura repatriación.



## Sobre los autores

El informe se ha elaborado sobre la base de diversas ponencias donde diferentes directivos han compartido su experiencia internacional cada uno desde su perspectiva, además de la propia experiencia e investigación de los autores del informe.

Para las ponencias, la AED ha contado con la intervención de Xavier Coll, director ejecutivo de RRHH de La Caixa; Andrea Martinelli, SVP Customer Care Global Operations de Schneider Electric; Enrique Palau, director financiero de OdigeO; Mauro Schnaidman, CEO de Jafra Cosmetics Worldwide; e Ignacio Schmidt, ex-Senior Vice President de Reckitt Benckiser y en la actualidad director y fundador de TopGrowth S.L.

A partir de las ponencias, la comisión inició los trabajos de realización del informe, bajo la coordinación de Juan Torras, Joan Julià y Cristina Gomis.

En su elaboración también han colaborado otros miembros de la AED:

Comisión sobre la Función Directiva: Andrea Martinelli, Belvis Martínez, David Cabero, Elizabeth Trallero, Enric Badia, Enrique Palau, Fernando Iglesia, Fernando Mazón, Francesc Barrachina, Ignacio Mestre, Ignacio Schmidt, Josep Maria Fontclara, José María Román, Josep Capdevila, Josep Martínez Vila, Juan Ignacio Monfort, Lluís Monset, Manel Vila del Olmo, Mariano Domingo, Ramón Castelltort, Ramón Morera, Ricard Ramos, Víctor Malet y Xavier Mir.

Comisión Jurídico-Fiscal: José Blasi y Miguel Gudín.

Edición y corrección de textos: Raúl Lozano.

## Sobre la Asociación Española de Directivos

Creada en 1996 bajo el impulso de Isidro Fainé (actual presidente de honor – fundador), la AED ([www.asociaciondedirectivos.org](http://www.asociaciondedirectivos.org)) tiene como misión contribuir al desarrollo de los líderes que dirigen las empresas españolas. Está integrada por más de 1.800 directivos de empresas de diversos sectores y tamaños. Dos tercios de sus miembros son el primer ejecutivo de sus respectivas compañías.

La AED impulsa un amplio conjunto de actividades, entre los cuales figura el desarrollo de informes como el presente, elaborado por directivos con experiencia en los temas analizados para que sus conocimientos sirvan a otros colegas que, en este caso, estén valorando el importante reto profesional que supone desarrollar una carrera internacional.







[www.asociaciondedirectivos.org](http://www.asociaciondedirectivos.org)

