



# Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta  
de Globalización y Estrategia

# **Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas**

Estudio realizado por el Profesor del IESE Sandalio Gómez López-Egea,  
Titular de la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, con la colaboración  
de Lourdes Fernández Prieto, Asistente de Investigación, IESE

Junio de 2005



# Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO</b> .....	<b>7</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
1.1. Datos de contexto: Inversión directa extranjera española .....	12
1.2. Sectores de la exportación española .....	14
<b>II. OBJETO DEL ESTUDIO</b> .....	<b>15</b>
2.1. Definición de expatriados .....	15
2.2. Enfoque del estudio .....	15
<b>III. EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>IV. METODOLOGÍA</b> .....	<b>18</b>
4.1. Cuestionarios .....	18
4.2. Entrevistas .....	18
<b>V. MUESTRA</b> .....	<b>19</b>
5.1. Muestra de las empresas participantes .....	19
5.2. Muestra de los expatriados y repatriados .....	20
5.3. Resultado de la muestra .....	24
<b>VI. INICIO DEL PROCESO</b> .....	<b>25</b>
6.1. Objetivos y prioridades de la expatriación .....	25
6.2. Motivaciones de los profesionales a la hora de aceptar la oferta de expatriación .....	27
Reflexiones: Inicio del proceso .....	28
<b>VII. DESARROLLO DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN</b> .....	<b>29</b>
7.1. Introducción: función del departamento de recursos humanos .....	29
7.2. La selección .....	30
7.2.1. Herramientas de selección .....	30
7.2.2. Perfil de los seleccionados .....	31
7.3. Diseño formal de la propuesta .....	33
7.3.1. Condiciones económicas del contrato de expatriación .....	33
7.3.2. Condiciones contractuales de la expatriación .....	38
7.3.3. La duración de las asignaciones internacionales .....	41
7.4. Rechazo de la oferta .....	41
7.4.1. Viaje previo al país de destino .....	43

7.5. Adaptación al país de destino .....	45
7.5.1. Capacidad de adaptación profesional: puesto de trabajo en el país de destino del expatriado .....	45
7.5.2. Capacidad de adaptación cultural .....	46
7.5.3. Capacidad de adaptación de la familia al país de destino .....	48
7.6. Seguimiento y supervisión del expatriado desde la empresa matriz .....	49
Reflexiones: Desarrollo del proceso .....	51
<b>VIII. REFLEXIONES: Los cuatro planos conceptuales .....</b>	<b>54</b>
<b>IX. LA REPATRIACIÓN .....</b>	<b>57</b>
9.1. Planificación de la repatriación .....	57
9.2. Adaptación de la persona a la nueva función como repatriado .....	60
9.3. Prácticas de repatriación .....	62
9.4. Resultado final del proceso .....	64
Reflexiones: La repatriación .....	65
<b>X. TENDENCIAS ACTUALES .....</b>	<b>67</b>
<b>XI. ANEXO. Reflexiones de los directivos de recursos humanos .....</b>	<b>68</b>
<b>XII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>71</b>





# Resumen Ejecutivo: Conclusiones y recomendaciones del estudio

La globalización de la economía está involucrando a las empresas en una dimensión internacional, que plantea unos retos en el plano operativo y obliga a cambios importantes en la gestión de los recursos humanos. Uno de estos retos lo constituye la necesaria movilidad geográfica de la plantilla a nivel internacional, que se conoce generalmente con el nombre de expatriación.

El traslado de las personas y sus familias a otros países plantea numerosas cuestiones que deben encontrar una respuesta coherente. Por un lado, hay que definir las características del proyecto empresarial y los objetivos que se pretenden alcanzar. En segundo lugar, hay que seleccionar a personas capaces de desarrollar el proyecto y diseñar una propuesta económica y profesional atractiva que suponga una motivación positiva para el profesional escogido. En tercer lugar, hay que realizar una supervisión sobre el desarrollo de la misión encomendada y una previsión de la función que deberá desempeñar a su regreso.

Si se pretende actuar con un mínimo de planificación y de unidad de acción no pueden considerarse cada una de estas fases de manera aislada. Es necesario conseguir una visión global que atienda, con coherencia, a cada una de las dimensiones que van a entrar en juego a lo largo del proceso: la dimensión económica, la profesional, la psicológica, la sociocultural y la familiar. El éxito o el fracaso dependerá de la capacidad de dar respuesta a los problemas que se plantean en cada uno de estos planos.

El análisis de las fases y de las dimensiones descritas es el propósito de este estudio, de forma que se pueda obtener una visión completa de todo el proceso que facilite la toma de decisiones. Pero un análisis completo del proceso requeriría conocer, no sólo la visión de los responsables de las empresas con amplia experiencia en este proceso, sino también los puntos de vista de las personas que han "sufrido" la experiencia de la expatriación.

El estudio presenta una primera parte descriptiva, que sigue los distintos pasos de la gestión que realizan las empresas y cómo "los sufren" los implicados en sus diferentes etapas: inicio, desarrollo y final de la expatriación. La segunda parte profundiza en cada una de las fases aplicando las dimensiones descritas: la económica, la empresarial, la profesional y, por último, la personal y la familiar.

Las principales reflexiones que se obtienen del estudio nos permiten afirmar que la falta de una planificación previa de la trayectoria profesional de la persona seleccionada, así como la falta de ponderación de la dimensión familiar, plantean importantes problemas que impiden el éxito final del proceso.

En el inicio de la expatriación, los dos aspectos mencionados (la falta de planificación de la trayectoria profesional e ignorar en el proceso a los familiares del profesional) irán ocupando cada vez mayor atención por parte de los responsables de las empresas. No hay que olvidar que no sólo está en juego el éxito de un proceso concreto de expatriación, sino la aceptación futura por parte de las personas que puedan verse afectadas por un traslado internacional, y que toman buena nota para afrontar situaciones similares en el futuro.

Según los resultados obtenidos, las razones por las que las empresas emplean la expatriación se deben a la expansión del negocio, la transmisión de conocimientos y el desarrollo profesional de los empleados expatriados.

Por el contrario, las respuestas de los profesionales indican que la persona se mueve, ante todo, por un interés profesional y de aprendizaje. El aspecto económico es complementario, pero no decisivo, a la hora de tomar la decisión. Por tanto, los expatriados se centran en el plano profesional, en un proyecto atractivo, en la mejora de sus capacidades o la acumulación de nuevas experiencias. Las empresas, por tanto, se centran en el plano empresarial, y los expatriados, en el profesional.

Las tendencias que se observan, a medida que las empresas aumentan el número de expatriados, nos sitúan en un marco distinto con soluciones casi inéditas hasta el momento.

La selección de los candidatos se realiza mediante cuestionarios y bases de datos o publicando las vacantes en las Intranet corporativas. Las herramientas de selección son similares a las empleadas para cubrir puestos en la empresa matriz. Una vez seleccionado el candidato, se le ofrecen unas condiciones económicas y contractuales y se fija la duración aproximada de la asignación internacional. Existe, con demasiada frecuencia, una falta de precisión en cuanto a la duración de la expatriación y la situación profesional del empleado tras regresar a su país de origen. Las empresas procuran evitar un compromiso formal en este sentido, con el fin de conseguir un mayor grado de flexibilidad.

Las empresas justifican los rechazos de la expatriación, en primer lugar, por motivos familiares. Sin embargo, la familia es el aspecto que menos se cuida en todo el proceso. La adaptación de los familiares acompañantes del expatriado al país de destino afectará a su rendimiento profesional, ya que el bienestar personal del empleado influye directamente en su productividad laboral. Todos los actores, empresas y profesionales, son conscientes del papel fundamental que juega la familia en el éxito de la expatriación, y también en su posible fracaso. Sin embargo, las compañías no cuidan este extremo, ya que no comprueban la capacidad de adaptación intercultural de los acompañantes del expatriado, idiomas, carácter, personalidad, disposición previa, madurez personal del cónyuge, edad de los hijos, etc. La segunda causa de rechazo de la oferta se produce por la indefinición y falta de claridad de la planificación del regreso, agravada por los cambios que puedan producirse en la empresa matriz durante su ausencia.

El alejamiento de la empresa matriz durante períodos de tiempo prolongados puede producir en los expatriados una sensación de aislamiento y originar el efecto *"out of sight, out of mind"*. Las empresas no

cuentan con políticas de comunicación formalizadas entre el personal internacional y la empresa matriz. La última y más compleja fase del proceso es la repatriación. Estos profesionales se acostumbran a determinados beneficios, no sólo económicos, sino sociales (prestigio y rango) y profesionales (autonomía y responsabilidad). Su pérdida resulta, en numerosas ocasiones, difícil de asimilar. Para los profesionales que regresan a su país de origen tras varios años de esfuerzo, y en ocasiones sacrificio, no comprenden cómo no se les recompensan o no se aprovechan los conocimientos que han adquirido como expatriados. Les da la impresión de que no saben bien qué hacer con ellos.

El estudio concluye que la gestión de la expatriación se centra básicamente en el éxito empresarial y económico, dejando los planos personal, profesional y familiar prácticamente fuera del proceso de decisión. Las empresas son conscientes de su importancia y del poder con que pueden condicionar a todos los demás, sin embargo, no actúan en consecuencia y presentan una ausencia casi total de medidas al respecto. De todas formas, la sensibilidad hacia estos factores va en aumento, hasta convertirse en aspectos clave a tener en cuenta.

Las tendencias que se observan van encaminadas a fomentar una serie de circunstancias desde el inicio de la contratación que faciliten el proceso de expatriación. Un ejemplo de ello es la creación de un "cuerpo diplomático", cuya función sea trabajar en aquellos países donde se les requiera, que asuman el desplazarse como una medida normal de la actividad internacional de la empresa. En lugar de tener la consideración de desplazados se les considerará simplemente trasladados, con aquellas funciones que la empresa les encomiende, independiente del país de que se trate. Es una visión ampliada de la movilidad geográfica tradicional dentro de un país, pero extendida a la "aldea global" en que se ha convertido nuestra sociedad.



# I. Introducción

En los últimos veinte años, la evolución sufrida por la realidad empresarial ha impulsado a las compañías a proyectarse hacia una auténtica dimensión mundial. Por otra parte, la revolución tecnológica ha permitido a las empresas multiplicar sus actividades, pudiendo establecer filiales en distintos países y continentes con el fin de ampliar sus mercados y enfrentarse a una creciente competencia. En este proceso de expansión, se presentan nuevos retos, que afectan tanto a la concepción de las organizaciones como a la dirección de las personas.

La internacionalización es un proceso que requiere una complicada gestión, porque debe tener en cuenta los factores que configuran las diferentes realidades económicas, legales y socioculturales de los respectivos países en los que actúan las compañías, así como las circunstancias personales de quienes están involucrados.

Uno de los problemas más habituales con los que se encuentran las empresas en este proceso de globalización es el de encontrar la concepción organizativa más adecuada, que permita definir e impulsar una determinada estrategia de negocio conjunta, así como recibir la información necesaria para realizar el seguimiento y control de la marcha de la empresa y de los profesionales que trabajan en ella, para a partir de ahí, tomar las decisiones correctoras oportunas.

En este proceso, la confianza que depositan las empresas en estas personas constituye uno de los factores de éxito más decisivos. Los problemas que plantea la decisión de adoptar un enfoque organizativo centralizado o descentralizado, tiene una relación importante con el nivel de los profesionales, capaces de asumir las responsabilidades que se les asignen, conocedores de la estrategia de negocio, y además, que estén integradas en la cultura del país en el que la empresa va a comenzar su actividad. Además de las cualidades profesionales de las personas, hay que tener en cuenta otros aspectos de una misma realidad, como son los personales y los familiares.

Tradicionalmente, las compañías han enviado profesionales procedentes de la matriz a los países en los que va a establecerse durante la puesta en marcha inicial de la empresa subsidiaria. Una vez que está en funcionamiento y cuenta con las personas idóneas para dirigirla, los profesionales, en un porcentaje alto, regresan a su país de origen de forma gradual, dejando que sean los empleados locales quienes vayan ocupando su lugar. Esta fórmula inicial, considerada por muchos como la más prudente, ha planteado diversas dificultades, causadas por los problemas de adaptación a las costumbres de los países, algunos de ellos con diferencias culturales importantes respecto al país de origen; la sensación de desprotección de los profesionales por parte de las empresas una vez en el país de destino; la desconexión con la matriz; la falta de planificación de las carreras profesionales tras la repatriación; las carreras profesionales duales; la falta de valoración posterior de la experiencia y conocimientos adquiridos en el extranjero; la pér-

dida de rango profesional y social, o el choque cultural inverso al reincorporarse a la compañía, han generado a las empresas verdaderos quebraderos de cabeza.

«Si no se tienen en cuenta todos estos aspectos puede producirse una pérdida sustancial de capital económico y humano para la empresa» (Black y Gregersen, 1991). En primer lugar, económico, ya que un profesional expatriado supone una importante inversión para la empresa, y en segundo lugar, humano, porque quienes pasan por una asignación internacional se enriquecen como personas y como profesionales. Si al regresar abandonan la empresa, se llevan esa experiencia consigo y la compañía desperdicia su inversión.

Algunas de estas situaciones tienen lugar, de manera especial, en empresas sin experiencia internacional que han enviado a sus empleados a otros continentes sin haber planificado de manera adecuada la ida y, mucho menos, la vuelta. En los casos en los que la expatriación no se ha gestionado de forma correcta, y no se han tenido en cuenta todos los ámbitos que la afectan, el profesional que regresa a su país de origen no transmite al resto de empleados el sentimiento de haber vivido una experiencia beneficiosa para su carrera profesional, lo que origina una mala reputación para las futuras asignaciones internacionales, lo cual perjudica tanto a los empleados como a las compañías.

Para realizar un estudio completo de este proceso se van a considerar los puntos de vista y las experiencias de todos los implicados, es decir, los de personas que actualmente están expatriadas o aquellas que ya han sido repatriadas, así como las experiencias vividas por empresas internacionales que han sido pioneras en encontrar soluciones a este tipo de situaciones.

## 1.1. Datos de contexto: Inversión directa extranjera española

La inversión directa en el extranjero supone la creación de una empresa en otro país, por medio de una filial, subsidiaria de producción o la creación de una red de ventas y almacenamiento, que le permite ofrecer ventajas competitivas al mercado del país en el que se establece. A continuación exponemos las razones más comunes por las que una compañía decide expandirse al extranjero y las formas que puede adoptar.

### Razones

- La adquisición de recursos naturales o la adquisición de materias primas.
- Fabricación de productos a mejor coste aprovechando recursos abundantes de mano de obra, energía, etc.
- Fabricación de algunas de las fases del proceso productivo.
- Mayor presencia y penetración en los mercados locales.

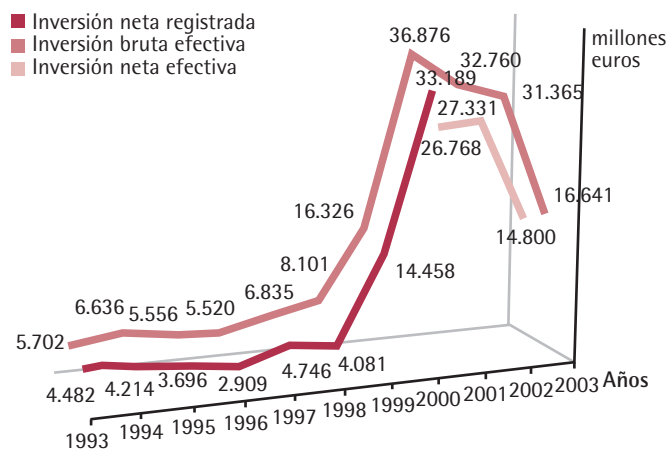
### Formas

- Adquisición total o parcial de una empresa ya existente.
- Creación de una nueva empresa.

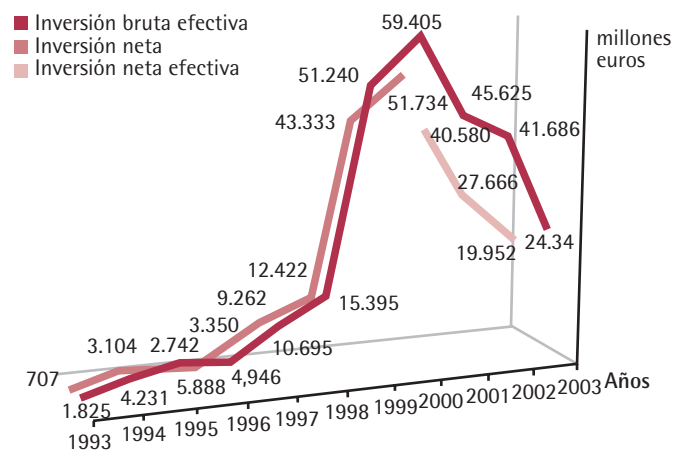
El dinamismo de la economía española se ha visto favorecido por la creación del mercado único europeo, por la puesta en marcha de la Unión Económica y Monetaria a partir de enero de 1999 y la entrada en la circulación del euro a partir de enero de 2002, con las enormes ventajas que la moneda única entraña para impulsar el comercio y la inversión en el exterior (Canals, 2004).

Según los últimos datos del ICEX, se observa que España mantuvo la condición de exportador neto de capitales adquirida por primera vez en 1996. En términos brutos, la inversión española en el exterior superó la inversión extranjera en España en 4.448 millones de euros, y en términos netos, en 3.066 millones de euros <sup>1</sup>.

### Inversión extranjera directa en España



Fuente: ICEX.



<sup>1</sup> Informe sobre flujos de inversiones exteriores directas año 2003, ICEX.

Estos gráficos demuestran que en España, tanto las cifras de la inversión en el exterior como la recibida del exterior, no han dejado de crecer, aunque en intervalos desiguales, en los últimos diez años. A partir del año 2001 se observa un claro descenso en estos dos indicadores, debido, en parte, a la incertidumbre ocasionada por las tensiones geopolíticas de los últimos años.

La economía española intenta crecer en el exterior gracias a una gran competitividad en determinados productos y servicios, pero al haber alcanzado un alto grado de madurez, no resulta fácil abrir o ampliar nuevos mercados. La consecuencia de esta expansión internacional, constante y progresiva, ha aumentado la competencia entre las empresas que quieren introducirse en mercados que todavía no han llegado a su madurez: Asia o África, por ejemplo. La realidad empresarial obliga a expandirse con rapidez, por lo que en ocasiones las empresas han tenido que actuar de forma improvisada y sin unas políticas definidas.

## 1.2. Sectores de la exportación española

Sector de destino	Año 2002		Año 2003	
	Importe	Puesto en ranking	Importe	Puesto en ranking
Alimentación/bebidas y tabaco	235	15	2.270	1
Metalurgia	334	12	2.123	2
Banca y actividades anexas	3.790	2	1.887	3
Comercio	1.297	5	1.056	4
Fab. otros prod. minerales no metálicos	1.357	4	1.042	5
Indust. extractivas, refino de petróleo	2.054	3	989	6
Transportes	634	9	900	7
Industria química	308	13	751	8
Prod./distrib. eléctrica, gas y agua	734	8	433	9
Telecomunicaciones	6.959	1	398	10
Actividades inmob. y otros servicios	930	7	259	11
Hostelería	347	11	207	12
Activid. informáticas/bases de datos	297	14	185	13
Industria papel, edición y artes gráficas	480	10	96	14
Fab. vehículos motor y componentes	164	17	93	15

Fuente: ICEX (importe en millones de euros).

Las telecomunicaciones, la banca y actividades anexas, la industria extractiva y refino de petróleo, y la fabricación de productos minerales no metálicos, ocupaban los cuatro primeros puestos en los sectores de destino de las inversiones españolas en el extranjero en el año 2002.

Los sectores que han sufrido los cambios más significativos han sido, en primer lugar, el sector de la alimentación, bebidas y tabaco, que ha pasado de ocupar el puesto número 15 en el año 2002 al primero en 2003. Le sigue la metalurgia, que ha pasado del puesto número doce al segundo, y el sector de las telecomunicaciones, que en 2003 ha descendido diez posiciones respecto de 2002. Los demás sectores han subido o bajado en el ranking de una forma más suave.

## II. Objeto del estudio

La globalización de la economía y el aumento de empresas con intereses en otros países conducen a un mayor número de profesionales que "circulan" o se mueven entre la empresa matriz y las empresas subsidiarias. La preocupación, transmitida por varias compañías internacionales, por conocer las políticas más adecuadas para gestionar la expatriación, las condiciones a establecer a los profesionales que deben trasladarse a otros países, así como los problemas que plantea su posterior repatriación, han originado la realización de este estudio.

### 2.1. Definición de expatriados

A continuación, de todas las definiciones consultadas, hemos elegido las tres que nos han parecido más completas, ya que contemplan los tres ámbitos más relevantes que afectan al expatriado: el personal, el profesional y el familiar.

- «Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un período de tiempo relativamente largo, a su país de origen» (Pin, 1998).
- «Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado» (Bonache, 2002).
- «Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país» (Suutari y Brewster, 2003).

De estas definiciones observamos que un profesional, para que sea considerado un expatriado, debe reunir dos características básicas:

- Trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar su actividad profesional.
- Que el traslado se prolongue por un período de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social o familiar.

### 2.2. Enfoque del estudio

Según estas premisas, se puede apreciar que en la misma esencia de la expatriación aparece la dimensión familiar y afecta de forma directa a todo el proceso.

Las distintas dimensiones que se acaban de formular deben atender a tres planos distintos, que nos van a servir para diseñar el esquema conceptual en el que se apoya este estudio:

- El plano del coste económico.
- El plano de la eficacia empresarial.
- El plano del desarrollo profesional.
- El plano del equilibrio personal y familiar.

A la perspectiva meramente descriptiva que nos aporta el conocimiento de las prácticas más generalizadas y recogidas en las respuestas de los cuestionarios, que resultan de las distintas fases del proceso de expatriación, añadimos la perspectiva conceptual que nos ayuda a analizarlas y a descubrir las verdaderas claves del éxito.

De esta forma, el estudio se centra en conocer las prácticas empleadas en la actualidad en materia de expatriación y repatriación por parte de las empresas desde dos perspectivas:

1. Descriptiva: de las distintas fases que comprende el proceso de expatriación y de repatriación.
2. Conceptual: analiza las distintas fases en función de las variables clave definidas anteriormente, que condicionan el verdadero éxito del proceso y que engloban el punto de vista de la empresa y el del profesional.

Este esquema conceptual permite entender el sentido de todo el proceso, considerado en su conjunto, y las causas del éxito final del mismo.

Como resultado del análisis de los datos obtenidos, se presentan unas líneas de actuación que pueden ser de utilidad para las empresas que tengan o puedan tener la necesidad de enviar a sus profesionales a trabajar a otros países.

La importancia que está adquiriendo el proceso de expatriación justifica realizar un estudio en profundidad que ayude a la reflexión, que aclare ideas y conceptos, que muestre el enfoque que las empresas están dando a este problema, así como las tendencias que se van apuntando para el futuro.

La escasez de investigaciones empíricas realizadas en España sobre esta materia ha sido también una razón más en la decisión de realizar este trabajo, debido a que prácticamente la totalidad de la bibliografía consultada dedicada al fenómeno de la expatriación y repatriación es de origen anglosajón.

## III. El proceso de expatriación y repatriación

### Ámbito descriptivo:

Las fases en que hemos dividido el proceso de expatriación son las siguientes:

- 1) INICIO
  - Objetivos y prioridades de la expatriación.
  - Motivaciones de los profesionales.
- 2) DESARROLLO DEL PROCESO
  - Selección de los candidatos.
  - Diseño de la propuesta formal
  - Rechazo de la oferta.
  - Adaptación al país de destino.
  - Seguimiento y supervisión del expatriado desde la empresa matriz.
- 3) FIN DE LA EXPATRIACION
  - Planificación del regreso.
  - Adaptación a la nueva función.
  - Prácticas de repatriación.
  - Resultado final del proceso.

### Ámbito conceptual:

En cada una de las fases del desarrollo del proceso van a estar presentes los planos antes señalados:

- Económico (coste de la expatriación).
- Eficacia empresarial (resultados obtenidos).
- Profesional (desarrollo, aprendizaje y carrera profesional).
- Personal y familiar (equilibrio personal y familiar).

---

**ECONÓMICO**  
**EFICACIA EMPRESARIAL**

---

**PROFESIONAL**  
**PERSONAL Y FAMILIAR**

---

## IV. Metodología

La opción metodológica elegida para realizar este estudio es un sistema mixto: cuestionario-entrevista.

### 4.1. Cuestionarios

Se han elaborado dos cuestionarios: El primero de ellos se ha dirigido a empresas que tienen presencia en varios continentes y un número significativo de expatriados y repatriados entre sus empleados. La respuesta de los cuestionarios se realizó en el curso de entrevistas en profundidad.

El segundo cuestionario está dirigido a los profesionales expatriados y repatriados, siguiendo el mismo esquema, con el objeto de recoger las opiniones y experiencias de las personas que se han visto directamente implicadas en la expatriación. Para llegar al mayor número posible de personas, se ha enviado el cuestionario a través de Internet para que pudiera contestarse desde cualquier país del mundo.

### 4.2. Entrevistas

En el caso de las empresas, como ya se ha señalado, se ha completado el cuestionario durante entrevistas en profundidad realizadas a los responsables máximos de recursos humanos, que han hecho posible incorporar informaciones complementarias y aclaraciones que han enriquecido el conocimiento del proceso. La realidad en esta materia, así como la diversidad de las situaciones que pueden tener lugar, han aconsejado seguir esta vía complementaria a los cuestionarios.

## V. Muestra

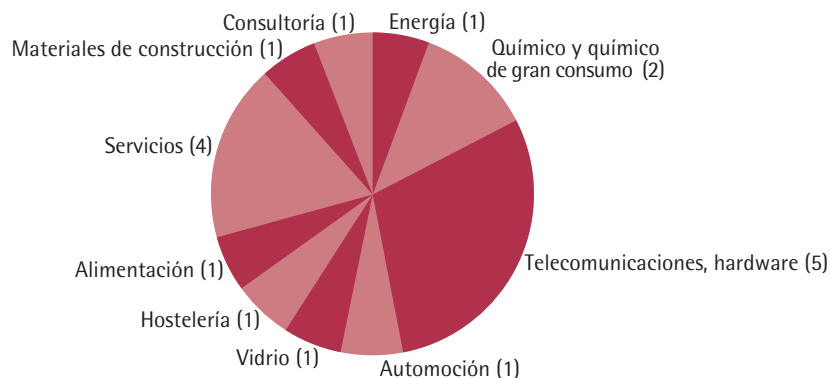
### 5.1. Muestra de las empresas participantes

La muestra de empresas con actividad internacional que han participado en este estudio son las siguientes:

1. GAS NATURAL
2. GRUPO EMPRESARIAL ENCE
3. DELL COMPUTER
4. JOHN DEERE
5. SAINT-GOBAIN
6. IBM
7. NH HOTELES
8. CAMPOFRÍO
9. TELEFÓNICA
10. GRUPO EULEN
11. AMADEUS
12. PROCTER&GAMBLE
13. PRICEWATERHOUSECOOPERS
14. URALITA
15. SIEMENS
16. NOKIA
17. PROSEGUR
18. DIA

#### Sectores de las empresas participantes

---



- Sectores: energía, químico y químico de gran consumo, telecomunicaciones y hardware, automoción, transformación del vidrio, hostelería, alimentación, servicios, materiales de construcción y consultoría. La proporción de la representación de cada sector de las empresas se detalla en el gráfico de la página 19.
- Volumen: Un mínimo de 600 millones de euros y un máximo de 1.500 millones de dólares de facturación anual. De las dieciocho empresas que han participado en este estudio, un 47% tiene sus oficinas centrales o *headquarters* en España.
- Número de expatriados: las dieciocho empresas suman un total aproximado de 200 profesionales, y expatrian desde un mínimo de tres hasta un máximo de cuarenta expatriados al año. Han contestado el cuestionario 74 profesionales (entre expatriados y repatriados).

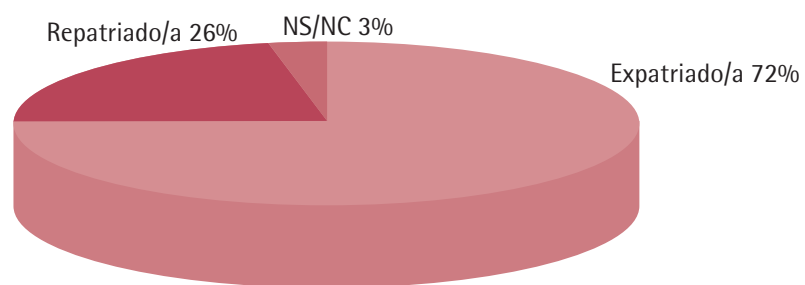
## 5.2. Muestra de los expatriados y repatriados

El perfil de profesionales, obtenido a través de 74 cuestionarios contestados, es el siguiente:

- El 72% de los encuestados se encuentra actualmente expatriado, frente a un 26% que además ha sido repatriado. Un 43% de los encuestados ya había tenido una experiencia anterior, mientras que un 47% era expatriado por primera vez.

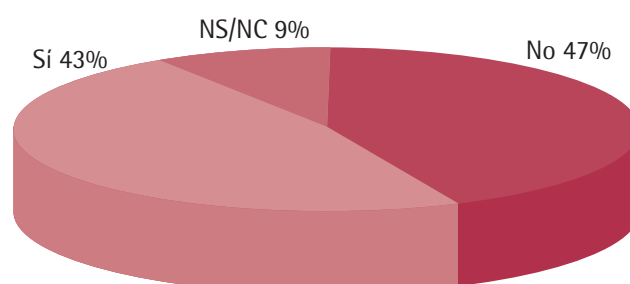
### Situación

---



### ¿Había sido expatriado anteriormente?

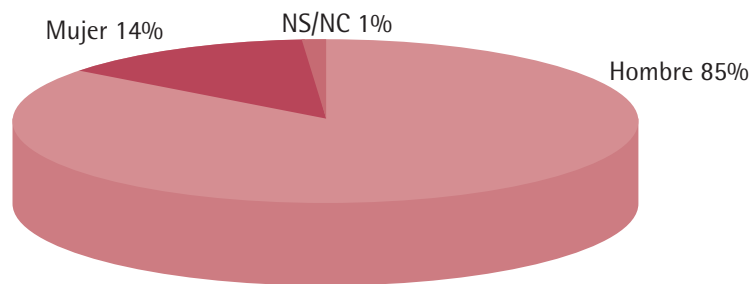
---



## Hombres y mujeres

- Un 85% de la muestra es masculina, frente a un 14% femenino. La mujer tiene cada vez mayor presencia entre el personal expatriado, aunque la diferencia sigue siendo significativa.

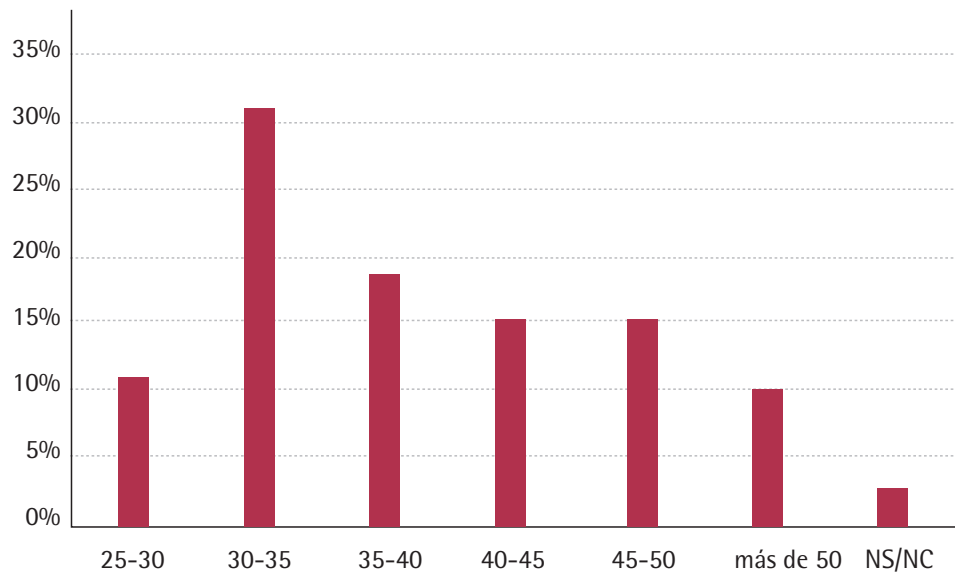
## Sexo



## Edad

- Los profesionales con edades comprendidas entre 30 y 35 años (un 32%) son los que mayor presencia tienen entre el personal internacional. Es habitual que estas personas tengan responsabilidades familiares, por lo que su situación personal es más compleja. Sin embargo, tienen más experiencia y conocimiento de la empresa, por lo que se les supone una mayor capacidad a la hora de asumir la dirección de una filial extranjera.
- La franja de edad entre 25 y 30 años (11%) es la que tiene menor índice de expatriación. Estas personas no suelen tener responsabilidades familiares, su grado de motivación es muy alto y son conscientes de que una asignación internacional será una ventaja en su futura carrera profesional. A pesar de poseer una formación de alta calidad, no tienen la experiencia necesaria para afrontar la responsabilidad que conlleva estar al frente de una empresa en el extranjero. Uno de los objetivos de la expatriación es el desarrollo profesional de la persona destinada al extranjero; los expatriados se marchan para enseñar y transmitir conocimientos de la matriz a la subsidiaria, no sólo para adquirirlos.
- El último lugar lo ocupan los profesionales de más de 50 años (10%). Estas personas se encuentran, teóricamente, en una situación idónea para asumir la responsabilidad que conlleva la expatriación, gracias al bagaje profesional y experiencia que han acumulado. En el terreno personal, puede suponer un "broche de oro" para su carrera profesional. Es una opción a tener en cuenta.

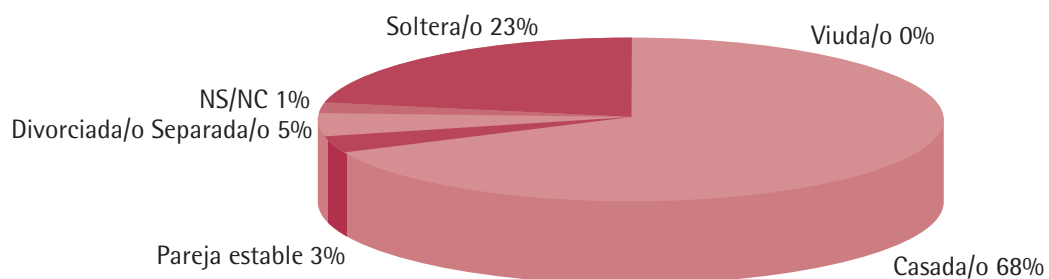
## Edad



## Estado civil

- A pesar de que la expatriación de profesionales con responsabilidades familiares resulte más costoso para las empresas, el 68% de los encuestados está casado. Un 23% de los encuestados es soltero.

## Estado civil



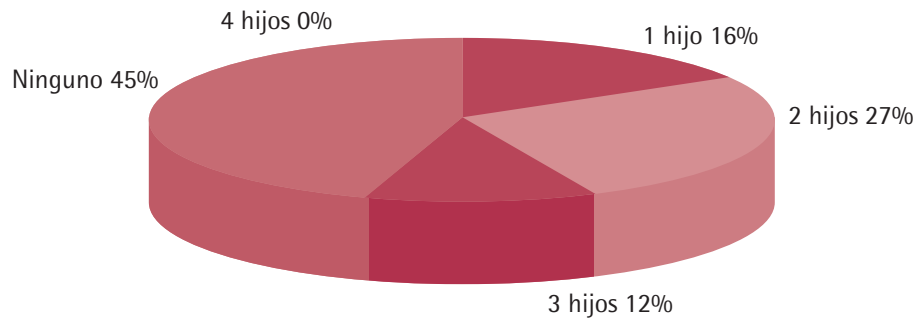
## Responsabilidades familiares

La siguiente variable que hemos analizado es el número de hijos de los profesionales (en el cuestionario no se detalla el sexo de los mismos al no ser un dato relevante):

- Un 55% de los encuestados tiene uno, dos o tres hijos.
- Un 45% de los encuestados no tiene ningún hijo.

### Número de hijos

---

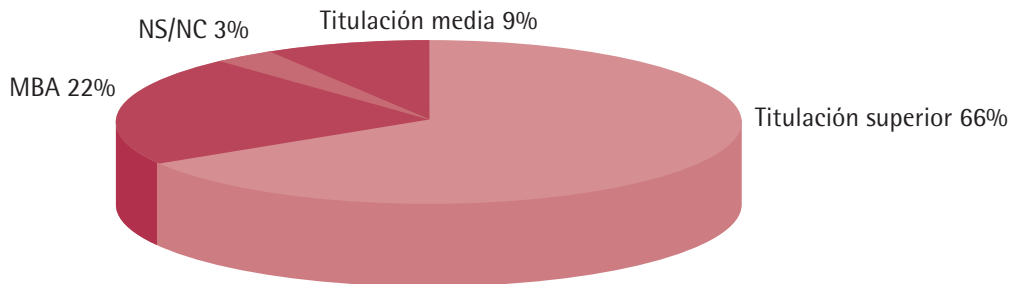


### Formación académica

- El 66% de la muestra de profesionales posee una titulación superior.
- Un 22% posee un curso de posgrado o MBA, además de una titulación superior.
- Un 9% manifiesta tener titulación media.

### Formación académica

---



### Puesto en el país de destino

Los puestos ocupados por los profesionales que han contestado el cuestionario son puestos directivos o técnicos de nivel alto: jefe de departamento, gerente, *country manager*, *financial controller*, presidente ejecutivo, *optimization manager*, director de negocio, etc. Todos son puestos, como mínimo, adjuntos a la dirección.

### Duración de la asignación internacional

- Según los datos obtenidos de la muestra, el 31,1% de los encuestados se encontraba en su destino actual entre 2 y 5 años.
- El 23%, de 1 a 2 años.
- El 27%, de 1 a 12 meses.
- El 6,8%, llevaba en su destino actual más de 5 años.

### ¿Cuánto tiempo lleva en su destino actual?

Respuestas	74	
1-6 meses	10	13,5%
6-12 meses	10	13,5%
1-2 años	17	23,0%
2-5 años	23	31,1%
Más de 5 años	5	6,8%
NS/NC	9	12,1%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0%</b>

### Países de destino

- EUROPA: Francia, Italia, Alemania, Bélgica, Portugal, Reino Unido, Polonia, Países Bajos, y Hungría.
- ÁFRICA: Marruecos, Libia, Argelia, Túnez y Egipto.
- AMÉRICA DEL NORTE: Estados Unidos, Canadá y México.
- AMÉRICA DEL SUR: Brasil, Colombia, Argentina, República Dominicana, Venezuela y Uruguay.
- OCEANIA: Australia.

## 5.3. Resultado de la muestra

Según estos datos, el perfil medio de los expatriados y repatriados de la muestra es el siguiente:

1. Hombre
2. De 2 a 5 años en su destino actual
3. Destino: Europa
4. Sin experiencia internacional previa
5. De 30 a 35 años
6. Casado
7. Con hijos
8. Con titulación

## VI. Inicio del proceso

Una de las cuestiones fundamentales a investigar es el conocimiento de las razones por las que las compañías recurren a la expatriación en lugar de contratar a trabajadores locales del país, teniendo en cuenta que suponen para las compañías un coste superior, en comparación con la contratación de profesionales locales. «Los expatriados suponen para las compañías un gasto dos o tres veces superior en comparación con un puesto equivalente en el país de origen» (Black y Gregersen, 1999).

Veamos algunas de estas razones:

- En el caso que el país de destino está en vías de desarrollo y no existe personal con la formación y cualificación necesarias. Las asignaciones internacionales son necesarias y, además, se convierten en fuentes de transmisión de conocimientos.
- Como mecanismo para asegurar el control del proyecto y los intereses de la empresa matriz. Se logra mantener una sintonía con su cultura y sus valores. Juega un papel fundamental la competencia del profesional y la confianza depositada en los expatriados.
- Para conseguir una visión global, una estrategia común y una misma concepción del negocio.

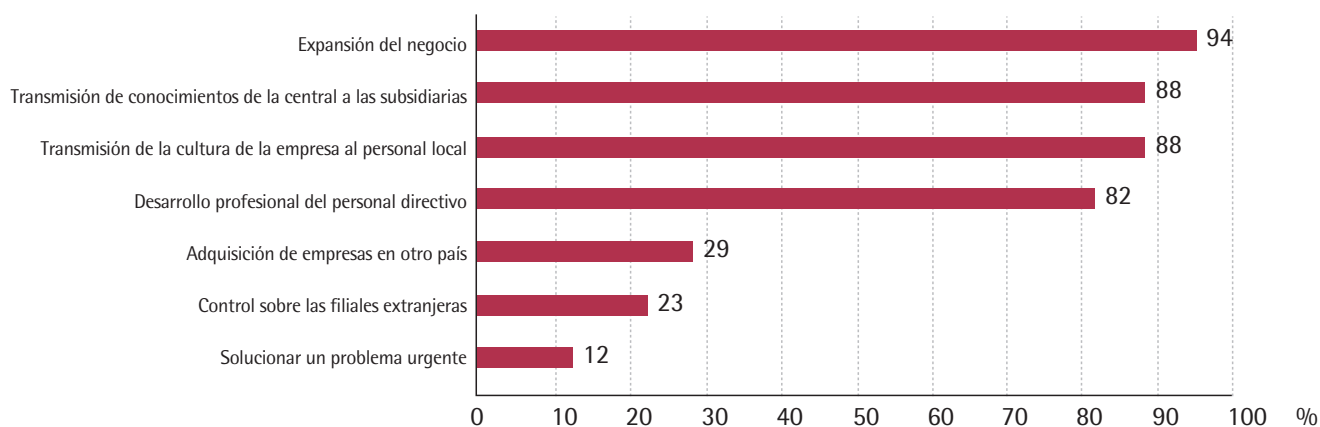
Como se ha explicado durante la introducción de este estudio, las empresas recurren a los expatriados en sus procesos de expansión internacional, a pesar de los inconvenientes económicos y humanos que les rodean.

El coste real que supone enviar a un profesional a otro país no ocupa una prioridad principal a la hora de decidir si se recurre a la expatriación, tal y como se comprueba en la muestra realizada. El objetivo empresarial que se busca "eclipsa" al resto de variables relevantes, que pasan a un segundo término. Las empresas se centran en el plano empresarial (obtención de resultados), y en la mayoría de las ocasiones, no conceden importancia a las demás variables. Desenfocan el proceso al no contemplar, con la importancia que se merecen, los demás planos que entran en juego, como se va a explicar a continuación.

### 6.1. Objetivos y prioridades de la expatriación

El siguiente gráfico representa los objetivos y prioridades que persiguen las empresas cuando recurren a la expatriación:

## Objetivos y prioridades de la expatriación



1. La expansión del negocio es la principal causa por la que las empresas recurren a la expatriación (94%).  
 2. La transmisión de conocimientos y de la cultura de la central a las subsidiarias ocupa el segundo lugar. Una de las funciones que se le exige al expatriado consiste en transmitir la cultura de la matriz al mismo tiempo que absorbe la del país de destino. «Las empresas envían a la subsidiaria a personas con conocimientos técnicos que pongan en marcha el negocio y transmitan sus conocimientos a los trabajadores locales, al mismo tiempo que aprenden de ellos. Juntos pueden generar ideas innovadoras que ayuden a mejorar el negocio» (Black y Gregersen, 1999).

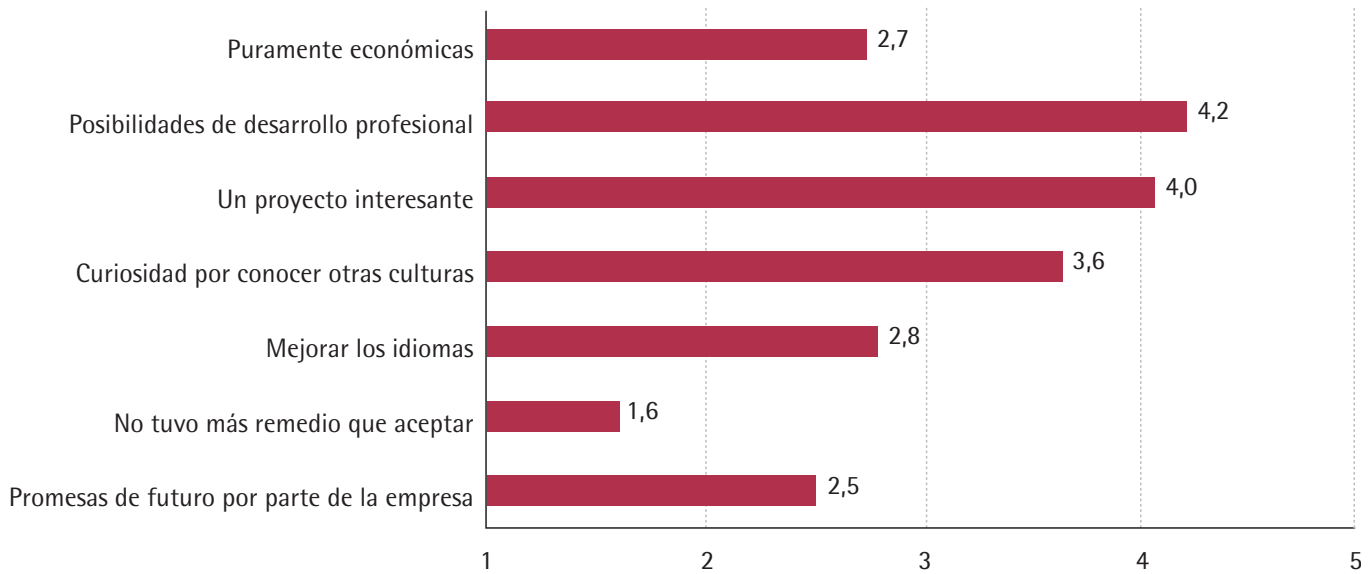
- Los expatriados transmiten dos tipos de conocimiento: los conocimientos técnicos y los conocimientos prudenciales. Los técnicos se refieren a los conocimientos fácilmente transmisibles a personas con una cierta formación básica. Sin embargo, en algunos países, sobre todo los que están en vías de desarrollo, se presentan más dificultades debido a que no existe esta formación básica, necesaria para asimilar determinados conocimientos.
- Los prudenciales se encargan de transmitir el estilo de dirección, la forma de actuar, la capacidad de síntesis, la objetividad necesaria para enfrentarse a los problemas reales, los criterios para la toma de decisiones, la habilidad negociadora, etc.

3. Las empresas de la muestra sitúan en tercer lugar el desarrollo profesional del personal directivo, como un mecanismo de formación de personas con potencial que tienen que interactuar en entornos distintos a los habituales. En las grandes compañías multinacionales se está convirtiendo en un requisito imprescindible para acceder a puestos de responsabilidad y hacer carrera dentro de la empresa. «La experiencia internacional se está convirtiendo en un paso esencial para acceder a todos los niveles de dirección en un creciente número de empresas» (Foster, 2001). «Una experiencia internacional no está reservada a una elite de directivos, que se mueve entre las distintas unidades para después ascender en la jerarquía central de la empresa, sino que es una posibilidad real para un conjunto mucho más amplio de trabajadores, entre los que

podemos citar a los encargados de abrir mercados en el exterior, responsables de proyectos, personal de investigación y desarrollo, etc.» (Tahvanainen, 2000). Sólo en las empresas con una cultura realmente internacional este objetivo alcanza todo su sentido y está presente en la decisión de optar por la expatriación.

## 6.2. Motivaciones de los profesionales a la hora de aceptar la oferta de expatriación

Al igual que las empresas, los profesionales, a la hora de aceptar un traslado a otro país, tienen sus pro-



pios intereses. Este gráfico representa cuáles son los motivos por los que las personas aceptan una asignación internacional:

### ¿Qué razones le llevaron a aceptar el puesto? (1 claramente no, 5 claramente sí)

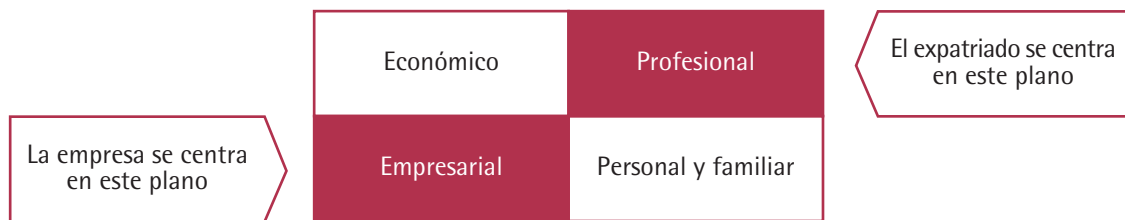
1. Como se puede observar en el gráfico, la razón que llevó a los profesionales a aceptar la asignación internacional fue, en primer lugar, la posibilidad de desarrollarse profesionalmente (4,2).
2. En segundo lugar, participar en un proyecto interesante (4,0).
3. A continuación, citaron la curiosidad por conocer otras culturas (3,6).
4. Mejorar los idiomas y razones puramente económicas fueron valorados con la misma puntuación (2,7).

Las respuestas indican que la persona se mueve, ante todo, por un interés profesional y de aprendizaje. El aspecto económico es complementario, pero no decisivo, a la hora de tomar la decisión. Por tanto, los expatriados se centran en el plano profesional, en un proyecto atractivo, en la mejora de sus capacidades o en la acumulación de nuevas experiencias.

### Reflexiones: Inicio del proceso

Las empresas recurren a la expatriación en sus procesos de expansión internacional como un medio para expandir su negocio, controlar la inversión que realiza en la empresa subsidiaria y transmitir el *know-how* de la compañía, su manera de hacer y comprender los negocios.

En cambio, la principal motivación de los expatriados es la de crecer, profesional y personalmente, participando en proyectos innovadores que le supongan un reto profesional.



## VII. Desarrollo del proceso de expatriación

### 7.1. Introducción: función del departamento de recursos humanos

Una de las tareas más difíciles para cualquier empresa internacional es la dirección eficaz de sus trabajadores expatriados (Gómez-Mejía, 2001). Cuando una empresa envía a un profesional para que lleve a cabo un proyecto en el extranjero, o lo trae a España otro país, se deben realizar numerosos trámites burocráticos que convierten a la expatriación en un proceso de gran complejidad. «La incorporación de profesionales expatriados en una empresa es un reto para los departamentos de recursos humanos, que tienen que dejar de lado su trabajo habitual para respaldar la adaptación del trabajador».<sup>2</sup>

El departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de realizar las gestiones administrativas, logísticas y burocráticas de la expatriación y la repatriación. Estos procedimientos requieren un alto grado de conocimiento sobre materias relacionadas con las leyes fiscales, laborales, etc... tanto españolas como de los diferentes países en los que la empresa esté presente. Se trata de materias complejas, como la redacción de contratos, la liquidación de impuestos, la cotización a la seguridad social o la obtención de permisos de trabajo, entre otros.

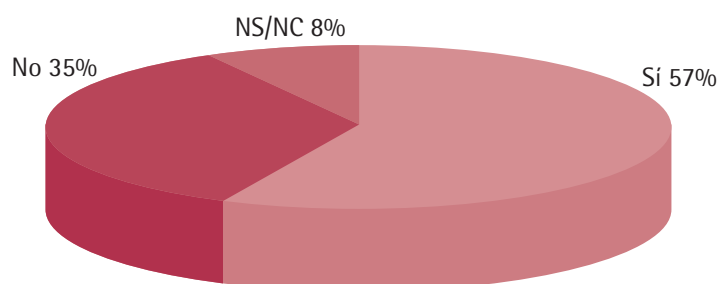
La posibilidad de que las empresas internacionales cuenten con especialistas que cubran todos estos campos las llevaría a afrontar un gasto económico desproporcionado. «Contemplar esta gestión internamente constituye para las empresas un coste muy alto, difícilmente integrable en su gestión diaria de recursos humanos, además de un coste de oportunidad en caso de que el proyecto fracase y la integración del directivo no se haga efectiva».<sup>3</sup>

Según los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los responsables de recursos humanos, un 57% de las empresas subcontrata los servicios de empresas consultoras o *relocation* especializadas en gestionar los trámites de la expatriación y repatriación: aspectos legales, fiscales, integración de la familia en el país de destino, búsqueda de vivienda, permisos de trabajo, etc.

<sup>2</sup> *Expansión y Empleo*, «Sentirse como en casa en un país extranjero, un objetivo de las agencias relocation», 1 de julio de 2003.

<sup>3</sup> *Expansión y Empleo*, «Razones para externalizar parte de la gestión», 4 de septiembre de 2004.

## ¿Se subcontrató una empresa especializada en traslados internacionales?



Por otra parte, un 40% de los responsables de recursos humanos entrevistados había vivido personalmente un proceso de expatriación. Sólo se logra una perspectiva real de lo que supone la dimensión internacional tras varias estancias duraderas en el extranjero (Black y Gregersen, 1999).

Cuando en el departamento de recursos humanos no se posee esa vivencia o no se participa activamente en la decisión, se limita a realizar un papel meramente administrativo y de gestión, que además con buen juicio se termina encargando a una empresa externa. La motivación y objetivos del profesional expatriado, sus inquietudes y problemas, la dimensión familiar y de adaptación cultural que presenta el traslado no se tienen en cuenta, no se gestionan, simplemente se da por supuesto que serán resueltos por el interesado.

## 7.2. La selección

### 7.2.1. Herramientas de selección

La decisión de seleccionar a un empleado para una asignación internacional es crítica, debido a que la mayoría de los expatriados trabaja bajo una supervisión mínima en un lugar alejado. Por ello, los errores en la selección probablemente pasen desapercibidos hasta que sea demasiado tarde (Gómez-Mejía, 2001).

Por esta razón, la selección de los candidatos es una parte del proceso de vital importancia. Las compañías emplean los procedimientos tradicionales de selección de directivos y técnicos para puestos locales: currículum, cuestionarios, entrevistas y bases de datos.

- Un 70% de las empresas emplea cuestionarios que constan de dos partes: la primera está dirigida al empleado, y la segunda, a su responsable directo. A través de este cuestionario el propio empleado se evalúa a sí mismo y se plantea su carrera profesional a largo plazo, así como sus competencias y su movilidad geográfica internacional, señalando los países a los que le gustaría ser destinado, por orden de preferencia.
- Los responsables directos completan la segunda parte del cuestionario, dando su opinión sobre las características y capacidades de la persona y su impresión sobre la disposición real del candidato a ser expatriado.

- En el departamento de recursos humanos contrastan la información obtenida a través de los dos cuestionarios. Los candidatos que finalmente más se aproximen al perfil requerido pasan a la fase final de selección.
- Las bases de datos con el currículum de la persona son empleadas por el 76% de las empresas en el proceso de selección de los expatriados. Desde el departamento de recursos humanos se realiza una búsqueda de candidatos según los siguientes parámetros:
  - El candidato ocupa un puesto similar o igual en el país de origen y tiene las cualidades necesarias para desarrollar esa función en el país de que se trate.
  - Tiene una preparación profesional idónea, está integrado en la cultura de la compañía y sus características personales ofrecen garantía de éxito.
  - Es una persona con potencial de desarrollo.
  - Sólo en el caso de que no existan candidatos idóneos dentro de la propia empresa, se recurre a la selección externa contratando personas para una asignación internacional específica.
- El 52% de las empresas participantes publican en sus respectivas Intranet las vacantes existentes en todos los países del mundo donde están presentes. Si el contrato de un expatriado va a finalizar y éste desea alargar su experiencia internacional o en ese momento no existe una vacante en la matriz que se adecue a su perfil, tiene la posibilidad de presentarse voluntario para un puesto vacante en cualquier país en el que la compañía esté presente. Las Intranet se emplean como un entorno de comunicación global. Son sistemas de información corporativos y a través de ellas todos los empleados de una compañía tienen acceso, desde las sedes centrales hasta las oficinas subsidiarias, a toda la información que se produce diariamente en la compañía. Gracias a esta herramienta, la diversificación geográfica internacional puede ser integrada en torno a una cultura de empresa.

A través de los cuestionarios de movilidad internacional es posible que los responsables de recursos humanos comprueben si un candidato está preparado para ser expatriado, o si, por el contrario, aún no tiene experiencia suficiente. Las asignaciones internacionales se proponen directamente a las personas que han manifestado su voluntad de ser expatriadas.

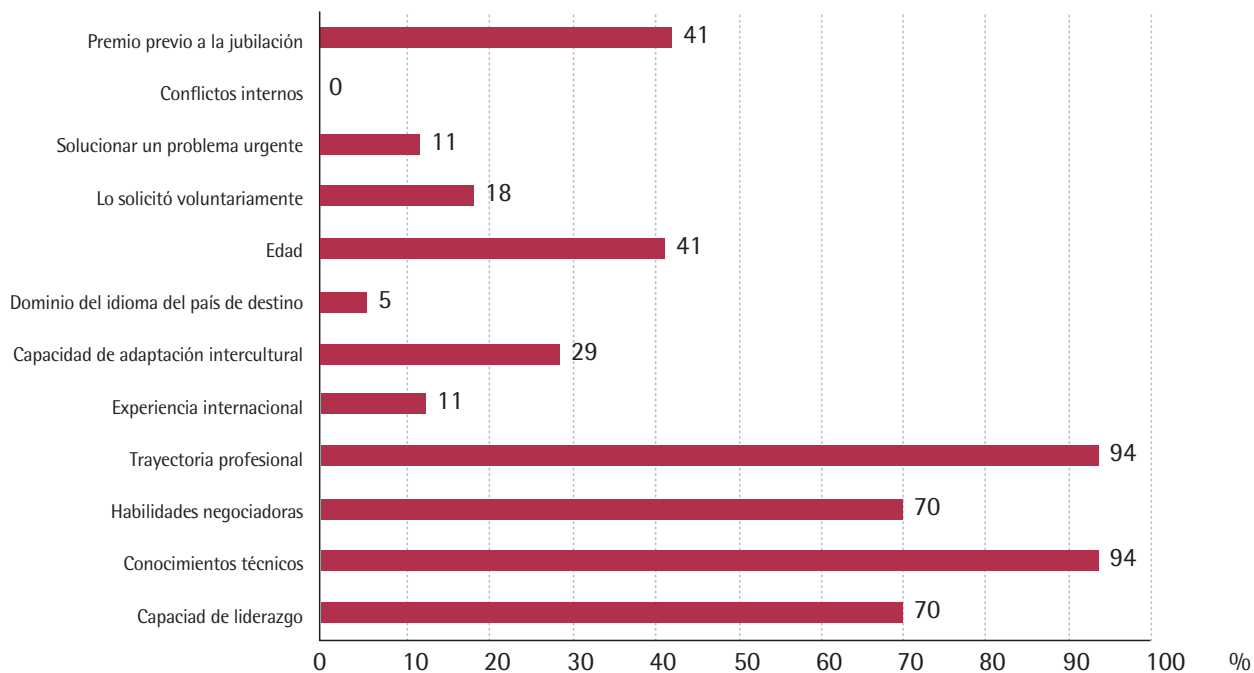
### *7.2.2. Perfil de los seleccionados*

Las empresas buscan una serie de cualidades en los posibles candidatos a la expatriación. En este apartado se comparan, por una parte, las características y habilidades que buscan las empresas en el personal internacional, y por otra, las razones por las que estos profesionales opinan que fueron seleccionados para ser expatriados.

#### **Las empresas:**

El siguiente gráfico representa las cualidades más valoradas por las empresas a la hora de seleccionar a los candidatos para ser expatriados:

### Cualidades valoradas por las empresas en los candidatos



1. Los conocimientos técnicos y la trayectoria profesional son las cualidades más valoradas en la selección de los candidatos para el 94% de las empresas encuestadas.

2. Capacidad de liderazgo y habilidades negociadoras son características valoradas por un 70% de las empresas. El expatriado ha de poseer el conocimiento y las cualidades adecuadas de acuerdo con los valores de la empresa matriz.

3. A pesar de que el 41% de las empresas afirma que los candidatos a punto de jubilarse se encuentran en un momento idóneo para ocupar puestos directivos en las subsidiarias, las compañías tienen en cuenta la edad de los candidatos y se inclinan, como se ha explicado en un apartado anterior, a seleccionar personas entre los 30-35 años.

#### Los profesionales:

El siguiente gráfico representa la opinión de los expatriados sobre las cualidades por las que fueron seleccionados, según la escala (1 claramente sí - 5 claramente no):

En su opinión, ¿cómo influyeron los siguientes motivos en su selección para ser expatriado?



1. En primer lugar, los profesionales opinan que fueron seleccionados gracias a su trayectoria profesional (4,0).
2. Los conocimientos técnicos ocupan el segundo lugar (3,7).
3. La capacidad de adaptación intercultural ocupa el tercer lugar (3,6).

Si se comparan los datos obtenidos a través de estos dos gráficos, se puede observar que las empresas y los profesionales no coinciden en relación a las características de los expatriados. Las empresas anteponen los conocimientos técnicos a la trayectoria profesional, y la capacidad de adaptación intercultural figura en séptimo lugar. Las personas, en cambio, sitúan en primer lugar la trayectoria profesional, y la adaptación intercultural la colocan en tercer lugar. Estos matices son importantes, ya que van dibujando los verdaderos intereses y prioridades, tanto de las empresas como de los profesionales, en relación a la expatriación.

### 7.3. Diseño formal de la propuesta

Una vez concluida la fase de selección se fijan los términos del contrato en relación a las condiciones contractuales, tanto en el país de destino como después de finalizar la asignación internacional, la duración de la expatriación, los aspectos económicos, complementos e incentivos diversos, etc.

#### 7.3.1. Condiciones económicas del contrato de expatriación:

Las empresas suelen aplicar unas pautas similares a la hora de diseñar la propuesta económica de los

expatriados. En este apartado se explican los conceptos más empleados por las compañías en la fijación de las condiciones económicas, y se exponen las opiniones de los profesionales en relación a los aspectos de la propuesta económica en su conjunto.

### **Propuesta económica de las empresas:**

#### *Retribución*

No resulta sencillo resumir las distintas fórmulas que emplean las empresas de la muestra para establecer la retribución del expatriado en sus distintos conceptos. Depende de que exista en la empresa una experiencia acumulada y unas normas establecidas o que, en cambio, se encuentre una solución a cada caso en función del puesto que va a desempeñar, las prácticas retributivas existentes en el país y en la empresa en concreto en la que van a trabajar. En ningún caso van a perder dinero, en lo que se considera la retribución bruta, que será incrementada si su responsabilidad va a ser superior a la que tenía en el puesto del que partía. Lo que sí aparece claro en todos los casos es la existencia de distintos tipos de incentivos que percibe cualquier expatriado y que le permiten mejorar al menos su capacidad de ahorro durante su estancia en un país extranjero.

A continuación se explican los conceptos básicos que se utilizan, en el caso de las empresas que tienen normalizado el sistema de retribución, y que aplican a los casos de expatriación:

- 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 las 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 le deducen las cargas sociales y fiscales en el país de destino. El resultado final debe alcanzar o superar el salario neto que le correspondería en el país de origen. Este salario se incrementa en el caso de que el profesional se desplace al país de destino con su familia.

Las multinacionales con más experiencia en expatriación emplean lo que llaman la "hoja de balance" para calcular el salario de los expatriados. Este mecanismo tiene como objeto mantener el poder adquisitivo del salario que le correspondería si se hubiera quedado en su país. Se tiende a utilizar para destinos entre 2 a 5 años. De esta forma, los expatriados se mantienen dentro del sistema salarial de su país de origen con el fin de mantener la equidad con el salario de sus homólogos que han ocupado sus puestos.

Los verdaderos incentivos económicos suelen estar constituidos por las distintas primas de expatriación, que compensan a los profesionales por la dureza o el riesgo que conlleva desplazarse a ciertos países. Los enumeramos a continuación:

### *Prima de expatriación*

La prima de expatriación pretende compensar al profesional por el cambio de entorno (puesto de trabajo, incertidumbre, compañeros, amistades, etc...) y reconoce las dificultades de trasladarse a determinados destinos. 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. Esta prima, en la mayoría de los casos, no suele concederse si el país de destino se encuentra en la Unión Europea, Estados Unidos o Canadá.

### *Prima de adaptación del índice del coste de vida*

La empresa calcula el coste de vida en el país de destino y provee los diferenciales siempre que sean necesarios. Las compañías tienen en cuenta este índice a la hora de calcular el salario neto que el expatriado recibirá en el país de destino. Este índice expresa la diferencia de precios de consumo de bienes y servicios entre el país de origen y el país de destino. Se calcula a partir de las diferencias constatadas de precios entre los dos países según un mismo hábito de consumo: cesta de la compra y ponderaciones en base a los datos facilitados por las empresas especializadas.

Existen empresas especializadas en calcular los índices y que siguen la evolución de los diferentes niveles de vida de los países y los actualizan constantemente. Las consultoras especializadas en este ámbito son ORC (Organization Resources Counselors) o ECA Intl. (Employment Conditions Abroad International), de reconocida reputación internacional. Estas empresas calculan el diferencial entre el coste de la cesta de la compra en el país de origen y en el de destino, teniendo en cuenta diferentes ámbitos de la vida cotidiana: comida, cuidado personal, complementos del hogar, ropa, salud, ocio, transporte, servicio doméstico, restaurantes, etc.

### *Complemento de vivienda*

La vivienda corre a cuenta de la empresa y el nivel de la misma depende del puesto que vaya a ocupar el expatriado. Su 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 ese país. Algunas empresas, en lugar de financiar la vivienda conceden una cantidad neta que el expatriado se administra personalmente como más le convenga.

### *Impuestos*

El sistema más empleado es el de la equiparación; la compañía paga los impuestos que correspondan en el país de destino, y se compara con lo que pagaría el expatriado en materia de impuestos y seguridad social si no se hubiera desplazado, y cubre la diferencia en el caso de que exista. De esta forma, el expatriado ni pierde ni gana como consecuencia de la asignación internacional.

### *Otras prestaciones*

La empresa ofrece otras prestaciones con el objetivo de hacer más atractivas las asignaciones internacionales. Se conceden en función del puesto que ocupe el expatriado en el país de origen y abarcan prestaciones económicas para la compra del automóvil, desplazamientos, medidas de seguridad y protección, seguros de vida y de accidentes, o ayudas a los familiares del expatriado, principalmente, así como el coste

de los colegios, la inscripción de la familia en clubes de recreo y deporte o un número de viajes al año al país de origen para toda la familia.

#### A) Plano económico:

En la propuesta económica, la empresa procura ofrecer un aliciente que anime a la persona a aceptar la expatriación, ya que si no experimenta un aumento de su salario bruto, al menos le permite mejorar su capacidad de ahorro de una manera notable, al cubrir una serie de gastos importantes que antes debía satisfacer con su sueldo. La empresa no valora lo suficiente, en una primera fase, el coste total que le va a suponer el traslado de una persona (y a su familia) a otro país, ni las consecuencias que se van a producir cuando regrese a su país de origen. A medida que las empresas acumulan experiencia en el proceso de internacionalización, normalizan las condiciones económicas concediendo mayor importancia al coste total de la expatriación, y las aplican de forma generalizada a todo el personal internacional para evitar agravios comparativos. Los conceptos más comunes son los siguientes:

- Retribución bruta
- Retribución neta en el país
- Prima de expatriación
- Prima del coste de vida
- Vivienda
- Colegios
- Coche
- Seguros
- Viajes al país de origen
- Clubes sociales

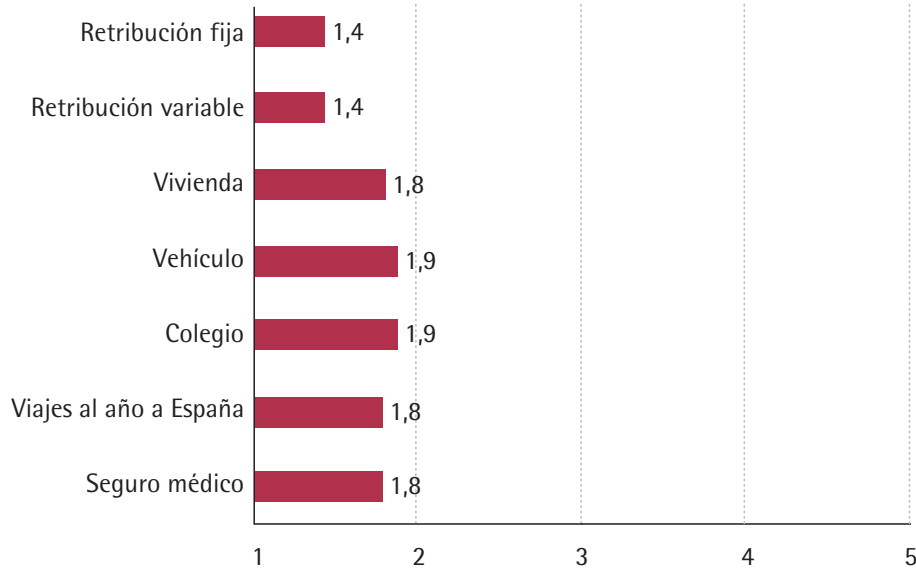
#### B) Plano personal y familiar:

En la propuesta de la empresa se considera normal cubrir las necesidades de educación de los hijos y la puesta a disposición de una vivienda que reúna unas condiciones iguales o mejores a las que disfrutaba en el país de origen. En cambio, no suele contemplar la búsqueda de un trabajo para el cónyuge ni medidas concretas que ayuden a la adaptación de la familia a la cultura del país. El equilibrio personal y familiar se considera implícito a la persona, como una consecuencia lógica de la cobertura de las necesidades materiales de la familia y las necesidades profesionales del expatriado.

#### Los profesionales:

El siguiente gráfico valora las condiciones económicas en las que los expatriados salen beneficiados (1 claramente no – 5 claramente sí) en comparación con su salario anterior:

### Condiciones económicas en las que ha salido beneficiado al ser expatriado



· Como se puede observar en el gráfico, la retribución fija y variable han sido valoradas por los profesionales con 1,4 puntos. El resto de beneficios, como la vivienda, vehículo, colegio, viajes al año al país de origen o seguro, han sido valorados entre un 1,8 y un 1,9.

· Los encuestados tuvieron la posibilidad de citar otras razones por las que aceptaron la asignación internacional en el espacio abierto de este bloque de preguntas del cuestionario. Las respuestas fueron las siguientes: trabajar en proyectos no encasillados; posibilidad de desarrollo profesional; experiencia de vivir en un país diferente; mayor independencia en la toma de decisiones; oportunidad de iniciar una carrera internacional; viajar.

· A continuación se enumeran las respuestas de los profesionales a la pregunta del cuestionario: ¿Necesitó como expatriado algo que no le ofreció su empresa? Éstas han sido las respuestas:

- Ayuda al cónyuge
- Garantías en la repatriación
- Reconocimiento de lo aprendido
- Más billetes pagados para visitar España
- Seguridad de la persona
- Mayor asesoramiento inicial
- Compra de enseres en la vivienda
- Club social y deportivo

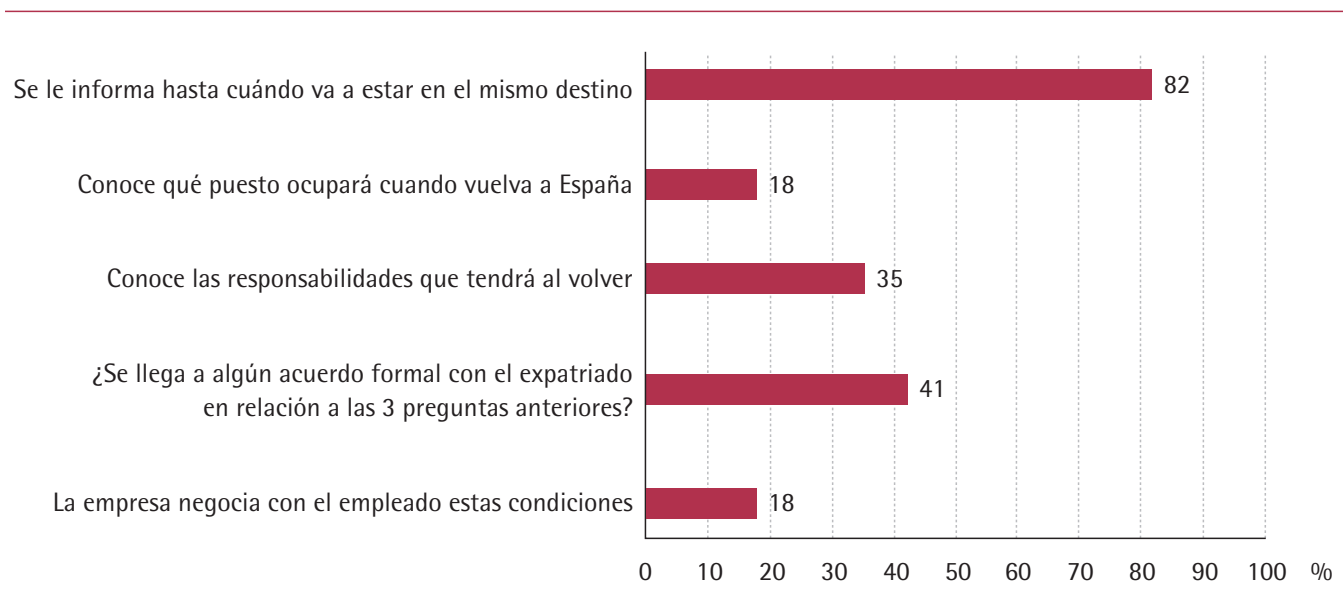
Los profesionales, en consecuencia, valoran más la participación en un proyecto empresarial atractivo que conlleve un aprendizaje y un desarrollo profesional, que los aspectos económicos de la propuesta, los incentivos y complementos que mejoran su capacidad de ahorro, o el salario bruto que se les ofrece. Los

inconvenientes que conlleva la expatriación, y que se mencionan a lo largo de este estudio, como son el riesgo de distanciamiento de la matriz, los problemas de adaptación cultural, la posibilidad de fracasar, los problemas familiares o los problemas al regresar, se tienen en cuenta, pero la ilusión profesional que conlleva la expatriación es mayor, de modo que todos los inconvenientes anteriores pasan a un segundo plano.

**7.3.2. Condiciones contractuales de la expatriación:**

Las condiciones contractuales de la expatriación influyen en otros factores de importancia, como son la claridad en las responsabilidades que tendrá el profesional como expatriado, las que tendrá al regresar, o el nivel de compromiso asumido por la empresa en relación al cumplimiento del contrato o la duración del mismo.

**Las empresas:**



- El 82% de las empresas manifiesta que informa al candidato de la duración de la asignación internacional. Un 18% lo hace sobre el puesto que ocupará al ser repatriado.
- Un 41% de las empresas se compromete a través de un documento formal a fijar la duración del destino y a recolocarle en un puesto de similares características al que tenía antes de ser expatriado. Un 18% de las empresas manifiesta que negocia con el empleado estas condiciones.

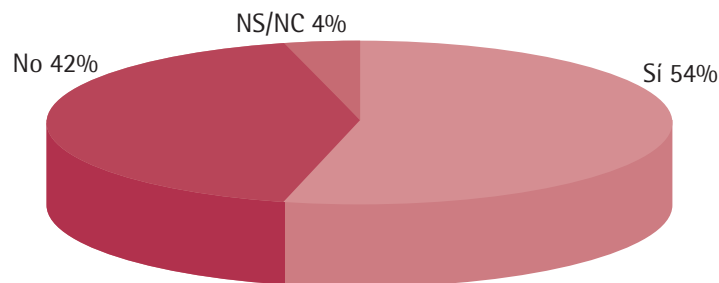
Las empresas están más centradas en cubrir la necesidad puntual que tengan en la subsidiaria enviando a un profesional, que en preocuparse de qué será de la persona cuando regrese. Por ello, un porcentaje cada vez mayor suscribe un compromiso formal con las condiciones más importantes, pero en la mayoría de los casos estas condiciones son impuestas, no negociadas, tal y como se refleja en el último gráfico del siguiente apartado.

### Los profesionales:

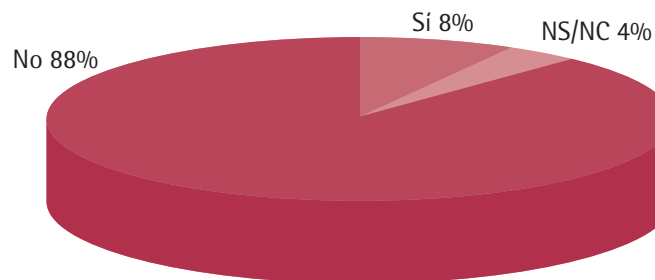
Los siguientes gráficos reflejan las condiciones contractuales que reciben los profesionales una vez aceptada la asignación internacional:

- Según el siguiente gráfico, el 54% de los expatriados conocía la duración de la asignación internacional. Un 8% de los profesionales conocía qué puesto ocuparía al regresar a España.

¿Sabía hasta cuándo estaría en el mismo destino?

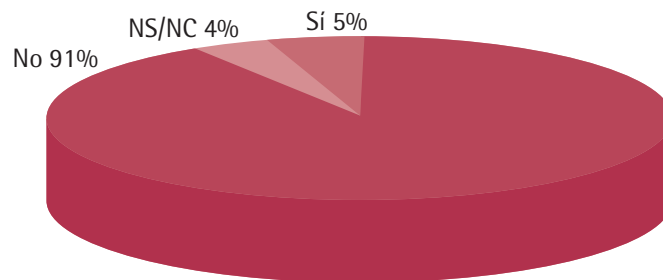


¿Conocía qué puesto ocuparía al volver a España?

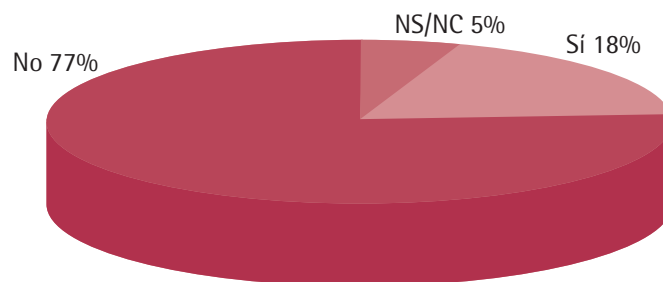


- El 91% de los encuestados no conocía las responsabilidades que tendría al terminar la asignación internacional. Un 77% del total no firmó ningún documento formal sobre la duración de la expatriación o el puesto que tendría al regresar.

¿Conocía las responsabilidades que tendría al volver?

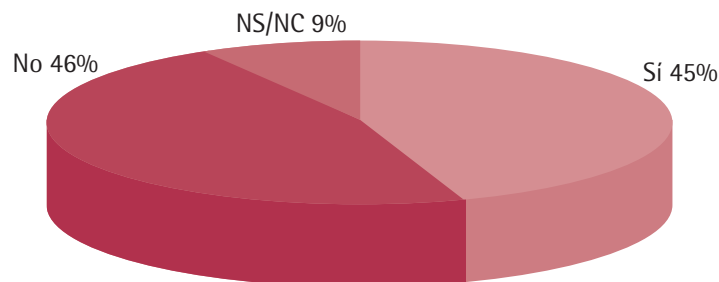


¿En relación a las 4 preguntas anteriores ¿llegó a algún acuerdo formal con la empresa?



- El 45% de los profesionales manifiesta que tuvo que aceptar las condiciones que le propuso la empresa.

¿La empresa le impuso aceptar condiciones?



En este apartado se pone de manifiesto la falta de precisión en dos aspectos clave en el planteamiento de la expatriación: la duración y la situación profesional del empleado al regresar al país de origen. Las res-

puestas de las empresas difieren notablemente de las de los profesionales, pero lo que se puede observar es la falta de compromiso por parte de la empresa para precisar con exactitud la duración y, mucho más, el puesto que se ocupará al finalizar el período de la expatriación. Si existe un compromiso formal, que como señalamos las empresas procuran evitar dado que ambos conceptos son en cierta medida impredecibles, el expatriado puede contemplar con mayor seguridad todo el proceso y tomar la decisión de aceptar la expatriación conociendo todos los extremos. Incluso en esta situación la realidad desborda en muchos casos las previsiones iniciales, y lo que se veía claro en un principio puede no ser lo más conveniente con el paso del tiempo. Es necesario admitir un cierto grado de flexibilidad por ambas partes y asumir la indefinición de ambas variables como uno de los riesgos en el proceso de expatriación.

### 7.3.3. La duración de las asignaciones internacionales

La duración de las asignaciones internacionales varía en función de diversas circunstancias: la dificultad del proyecto empresarial, el cumplimiento de las previsiones iniciales, el contar con una persona fiable que pueda sustituir al expatriado, el tipo de tarea que se tenga que realizar, etc. Por ejemplo, una tarea técnica, como la implantación de un nuevo sistema operativo, requiere una duración más precisa que la de poner en marcha una unidad de negocio, que puede presentar situaciones difíciles de prever de antemano.

El porcentaje que representa la duración de las asignaciones internacionales de los profesionales que han contestado el cuestionario es el siguiente:

- a) 30% (de 2 a 5 años)
- b) 23% (de 1 a 2 años)
- c) 15,4% (de 6 a 12 meses)
- d) 15,4% (de 1 a 6 meses): *commuters*
- e) 6,2% (más de 5 años)

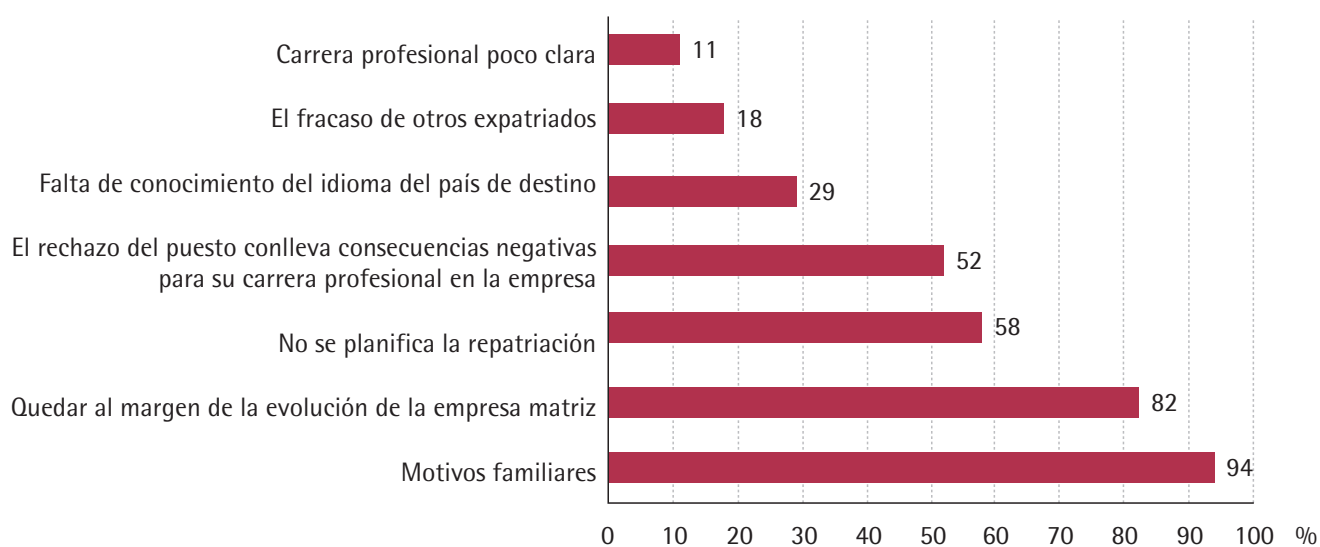
Las compañías, siempre que sea posible, tienden a acortar la duración de las asignaciones internacionales para evitar los problemas que conllevan las expatriaciones de larga duración (algunas de hasta diez años). En el caso de que la duración se prolongue por espacio de cinco a diez años, los profesionales se resisten a perder los complementos de los que se han beneficiado, que consideran ya consolidados. Por otra parte, resulta mucho más difícil su incorporación a la empresa matriz.

## 7.4. Rechazo de la oferta

Una vez concluida la selección del candidato, la compañía procede a realizar la propuesta de expatriación formal a la persona elegida; sin embargo, en ocasiones, los profesionales no aceptan la oferta. Los siguientes gráficos reflejan cuáles son las razones de este rechazo, desde el punto de vista de la empresa y de los profesionales.

## Las empresas:

### ¿Cuáles son las causas de rechazo de la expatriación?



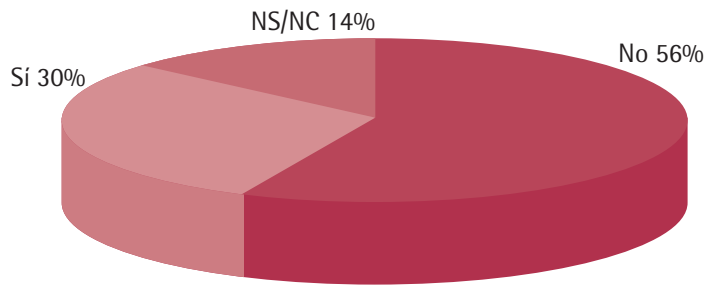
- Un 94% de las empresas consultadas opina que los motivos familiares son el factor determinante del rechazo de la expatriación.
- El 82% de las empresas opina que el rechazo se produce por miedo a quedar al margen de la evolución de la empresa matriz.
- El 58% de las empresas opina que la renuncia se debe a la insuficiente planificación de la repatriación, que produce una falta de claridad en las futuras carreras profesionales de los expatriados.
- El 52% de las empresas manifiesta que el rechazo de la oferta de expatriación no influye de forma positiva en la carrera profesional del empleado.

Las empresas justifican los rechazos, nada menos que en un 94%, por motivos familiares, y sin embargo, como se puede observar a lo largo de este estudio, es el aspecto que menos se cuida en todo el proceso. La segunda causa es la indefinición y falta de claridad de la planificación del regreso, agravada por los cambios que puedan producirse en la empresa matriz durante su ausencia.

## Los profesionales:

El cuestionario destinado a los profesionales no incluía preguntas sobre el rechazo de la expatriación debido a que todos los profesionales que lo contestaron habían aceptado la oferta, pero sí se les preguntó si el rechazo de la asignación internacional habría repercutido de forma negativa en sus carreras profesionales dentro de la compañía. Este fue el resultado:

¿Hubiera sufrido consecuencias negativas si hubiera rechazado su puesto?



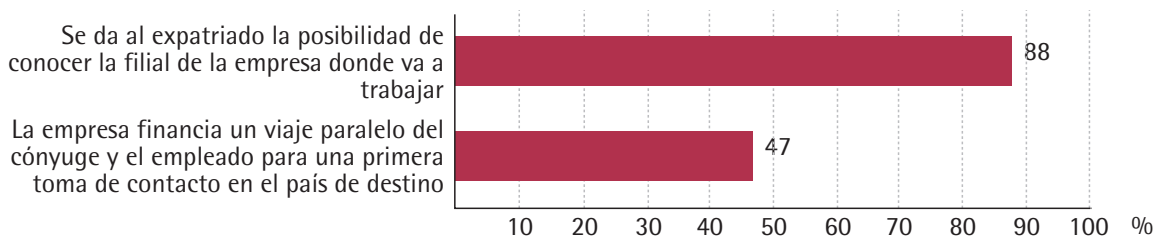
Un 30% de los encuestados opina que su carrera profesional sí se habría visto perjudicada en el caso de haber rechazado la expatriación. Un 14% contesta NS/NC a esta pregunta, por lo que se deduce que no está seguro de lo que habría sucedido de haber rechazado la oferta.

7.4.1. Viaje previo al país de destino

En un proceso avanzado de la negociación, cuando el candidato ya ha aceptado las condiciones de expatriación propuestas, algunas empresas financian un viaje al empleado (también llamado "look&see trip" o viaje de reconocimiento), y en ocasiones también a su cónyuge, con la finalidad de que tengan una primera toma de contacto con el país de destino. Lo más usual es que después de este viaje se acepte formalmente la oferta, pero se han dado casos en los que el empleado ha rechazado la expatriación después de realizar este viaje a petición de su cónyuge. Los gráficos siguientes reflejan las empresas que facilitan a sus empleados este tipo de viajes, y en segundo lugar, la opinión de los profesionales al respecto:

Las empresas:

¿Qué condiciones se ofrecen antes de aceptar el puesto?



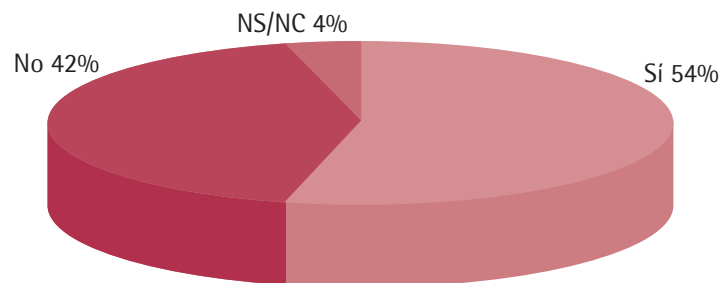
- Según este gráfico, el 88% de las empresas dan al candidato la oportunidad de conocer el país de destino, y de ellas sólo un 47% financia este viaje al cónyuge del candidato.

### Los profesionales:

Los siguientes gráficos reflejan el porcentaje de empleados que tuvieron oportunidad de conocer el país de destino antes de aceptar la asignación internacional:

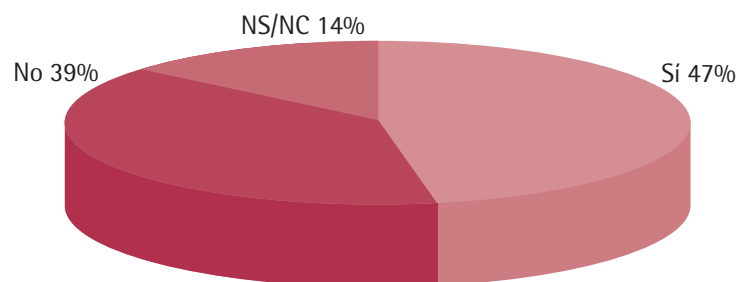
- Un 54% de los encuestados tuvo la oportunidad de conocer la filial de la empresa donde iba a ser destinado. Un 42% no tuvo dicha oportunidad.

#### ¿Conoció la filial de la empresa donde tendría que trabajar?



- Un 47% de los expatriados se benefició de un viaje, financiado por la empresa para su cónyuge, con el fin de conocer de antemano el país de destino. En un 39% de los casos la compañía no financió este viaje.

#### ¿La empresa financió un viaje para su marido/mujer para una primera toma de contacto al país de destino?



A pesar de la importancia, como va a quedar claro a lo largo de este trabajo, de la adaptación personal y familiar tanto del empleado como de sus acompañantes, en un 42% de los casos no tuvieron la oportunidad de conocer el país al que se iban a trasladar. Aunque no es habitual que el profesional dé marcha atrás cuando la negociación se encuentra en una etapa avanzada, es preferible un rechazo a tiempo que encontrarse con un problema de inadaptación familiar una vez realizado el traslado.

## 7.5. Adaptación al país de destino

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. Este apartado ha contemplado la adaptación desde tres perspectivas: la profesional, la cultural y la familiar. El nivel de adaptación logrado en cada una de ellas influirá directamente en las demás, de tal forma que la inadaptación cultural probablemente influirá de forma negativa en la adaptación profesional del expatriado.

### 7.5.1. Capacidad de adaptación profesional: puesto de trabajo en el país de destino del expatriado

En el siguiente gráfico, los encuestados valoran (según la escala 1 claramente no - 5 claramente sí) determinados aspectos sobre la adaptación a su nuevo puesto de trabajo como expatriados en el país de destino, y se compara el puesto de trabajo que ocupan los encuestados como expatriados con su puesto anterior:

#### Comparación de su puesto de trabajo como expatriado con el que tenía en España



- Los profesionales se adaptaron a los métodos de trabajo locales (3,4).
- Por otra parte, valoraron con un (3) la adaptación de los locales a su forma de trabajar, lo cual constata que estos profesionales van a transmitir la cultura de la matriz a la subsidiaria, al mismo tiempo que absorben conocimientos en el país de destino.
- Los encuestados manifiestan que tuvieron dificultades para adaptarse a la forma de trabajar de los locales (2,4). Esta situación se da principalmente en aquellos países donde la distancia cultural y las costumbres en la forma de trabajar en relación a España es significativa.
- El gráfico refleja que las asignaciones internacionales han supuesto un ascenso para los encuestados (3,7) porque:

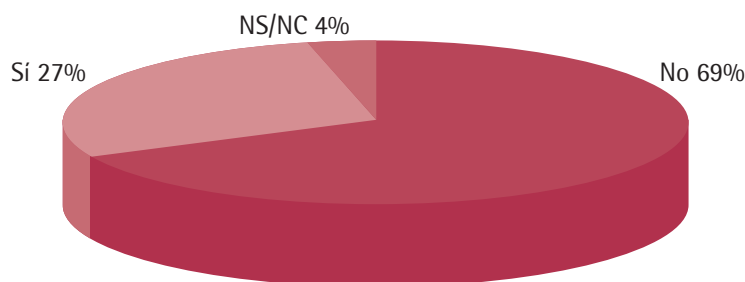
- Han aumentado sus responsabilidades (4,1)
  - Tienen más independencia en la toma de decisiones (3,9)
  - Tienen más poder de decisión (3,0)
  - El puesto de trabajo como expatriado no es similar al que ocupaban antes de serlo (2,3)
  - Se han cumplido sus expectativas (3,6)

### 7.5.2. Capacidad de adaptación cultural:

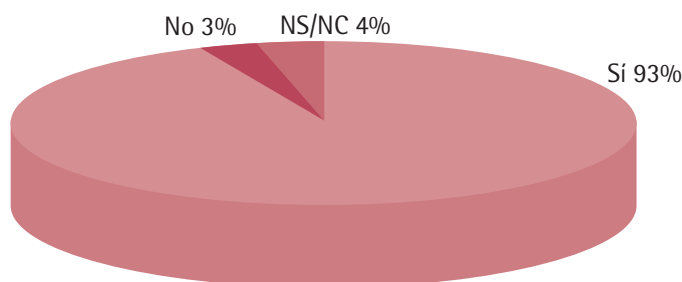
La capacidad de adaptación cultural en los profesionales expatriados es fundamental. No basta con desempeñar correctamente las funciones que requieran sus respectivos puestos de trabajo, sino que también es necesario que se comporten, o aprendan a comportarse, de la manera en que lo hacen los locales del país al que han sido destinados. Los siguientes gráficos ponen de manifiesto la actitud de los profesionales en el país de destino:

- Un 69% de los encuestados manifiesta que la empresa no le puso en contacto con otros expatriados. Un 93% de los encuestados ha entablado relaciones de amistad en el país de destino. El 69% de esas amistades son locales de los países donde los profesionales están destinados. Más de un 80% de los encuestados ha viajado por el país y ha adaptado su vida a las costumbres autóctonas.

¿La empresa le puso en contacto con otros expatriados en el mismo país?

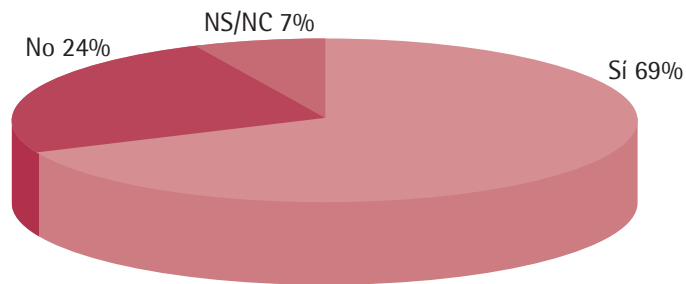


¿Han hecho amistades en el país de destino?



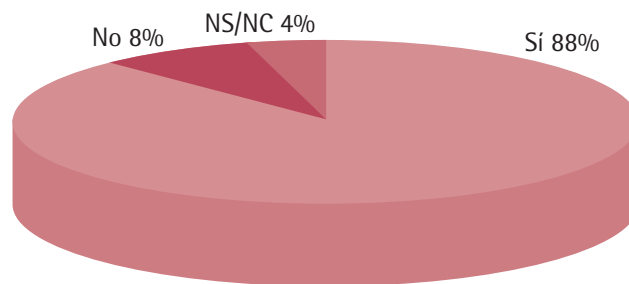
¿Esas amistades son personas locales?

---



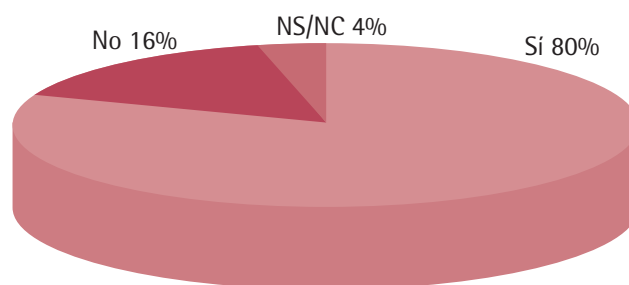
¿Han viajado en el país de destino?

---



¿Ha adaptado su vida a las costumbres del país?

---



El entablar amistades con los locales del país o con otros extranjeros expatriados resulta fundamental para la adaptación, ya que lo más habitual es que exista la tendencia a relacionarse con otros expatriados al llegar al país, trabajen o no para la misma compañía. Aquellas personas que únicamente se relacionen con otras de su misma nacionalidad adquirirán una visión del país más limitada y les costará adaptarse más que si lo hacen con los ciudadanos locales. Resulta muy importante la actitud de las personas

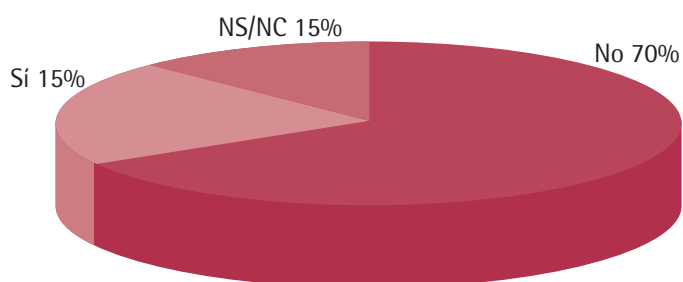
por involucrarse en la forma de vida local y sentir curiosidad por conocer culturas diferentes a las suyas, con apertura de mente y sin prejuicios previos.

### 7.5.3. Capacidad de adaptación de la familia al país de destino:

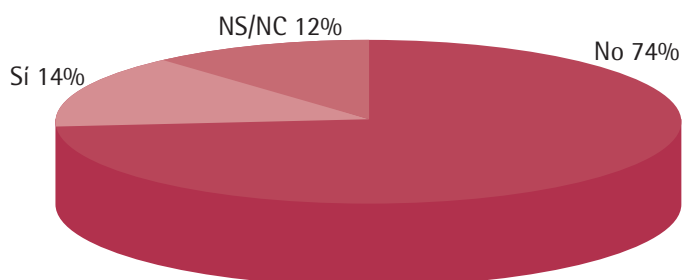
Como se ha mencionado en otros apartados de este estudio, la adaptación de los acompañantes del expatriado al país de destino afectará al rendimiento del profesional, ya que el bienestar personal del empleado influye directamente en su productividad laboral. La atención que prestan las empresas en relación a este aspecto se refleja en los siguientes resultados:

- Un 70% de los encuestados manifiesta que la empresa no estudió la capacidad de adaptación de su familia a otras culturas. Un 14% de los profesionales encuestados tuvo problemas personales causados por la inadaptación cultural de su familia al país de destino.

¿La empresa estudió la capacidad de adaptación de su familia?

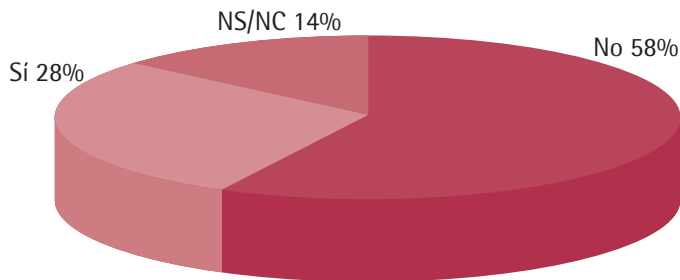


¿Ha tenido crisis familiares como resultado de la falta de adaptación cultural?

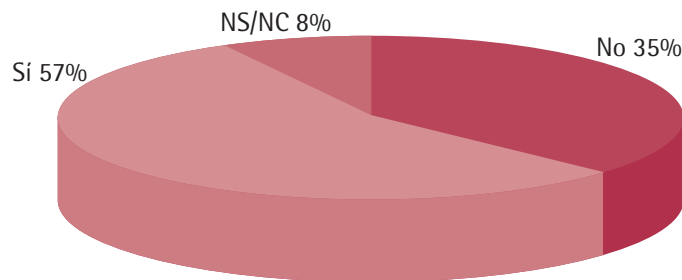


- Un 58% de los encuestados no recibió información básica sobre el país de destino, relativa a colegios, hospitales, asesoramiento fiscal, permisos de trabajo, etc. Un 57% manifiesta que sí recibió información general del país de destino (clases de idiomas, costumbres, cultura, etc.).

Información particular: colegios, hospitales, asesoramiento fiscal, documentación, permisos de trabajo, etc.



Información general del país de destino: idiomas, costumbres, alimentación, cultura, etc.



Al analizar estas respuestas se pone de manifiesto una vez más la importancia de atender, además del plano profesional, el plano familiar. Todos los actores, empresas y profesionales, son conscientes del papel fundamental que juega la familia en el éxito de la expatriación y, también, en su posible fracaso. Sin embargo, las compañías no cuidan este extremo, ya que no comprueban la capacidad de adaptación intercultural de los acompañantes del expatriado, idiomas, carácter, personalidad, disposición previa, madurez personal del cónyuge, edad de los hijos, etc. (sólo un 11% de las compañías consultadas lo hacen). La razón que más se esgrime para justificar esta falta de atención a la familia es no "invadir" la intimidad familiar, a pesar del valor que tendría en la práctica conocer este tipo de información.

## 7.6. Seguimiento y supervisión del expatriado desde la empresa matriz

Distanciarse de la empresa matriz durante períodos de tiempo prolongados puede producir en los expatriados una sensación de aislamiento y originar el efecto "*out of sight, out of mind*". Cuando el empleado se encuentra en un entorno laboral relativamente nuevo y desconocido para él, puede experimentar dificultades de adaptación intercultural que se conviertan en el desencadenante del comienzo de una insatisfacción laboral.

Por esta razón se incluyó en el cuestionario un bloque de preguntas destinado a conocer cómo siguen las empresas la adaptación de sus expatriados desde el punto de vista profesional, personal y familiar. Las tablas que aparecen a continuación reflejan la opinión tanto de empresas como de profesionales en relación a esta cuestión:

### Las empresas:

- Un 88% de las empresas estudiadas sigue la adaptación profesional del expatriado. Un 35% también realiza un seguimiento de la adaptación personal y familiar.

### Seguimiento realizado desde la empresa matriz

La empresa sigue la adaptación del expatriado	88%
La empresa sigue la adaptación de la familia del expatriado	35%
La empresa mantiene al corriente de las novedades que se producen en la matriz	94%
Existe un tutor encargado de informarle de lo que ocurre en la empresa	35%

- Los métodos empleados por las empresas para llevar a cabo este seguimiento son, en primer lugar, el teléfono, la intranet y el correo electrónico.

### Los mecanismos empleados para realizar el seguimiento

Por teléfono	88%
Intranet	82%
Por correo electrónico	58%
Por videoconferencia	47%
Revistas corporativas	23%

### Los profesionales:

#### Seguimiento de la empresa desde España

	Sí	No
¿Se le mantiene al corriente de las novedades que se producen en la empresa en España?	68,9%	25,7%
Por teléfono	25,7%	
Por correo electrónico	47,3%	
Por vídeo-conferencia	6,8%	
A través de la Intranet	41,9%	
Por revistas corporativas	32,4%	
Otros medios:		
¿Existe una persona o tutor en España encargada de informarle de lo que ocurre en la empresa?	24,3%	70,3%
Si existe un tutor, ¿vela por sus intereses?	13,5%	36,5%
¿Se siente respaldado por su empresa?	62,2%	27,0%
¿Puede acudir al departamento de recursos humanos en España si tiene alguna duda o problema?	85,1%	6,8%
Valore la utilidad de estas prácticas (1 nada útil, 5 muy útil)	3	

- Un 69% de los encuestados afirma que la empresa le mantiene al corriente de las novedades que se producen en la matriz española. El medio más empleado es el correo electrónico, seguido por la intranet corporativa.
- Otro mecanismo empleado para realizar el seguimiento del expatriado o mantener el contacto con la empresa matriz es el tutor o director de carrera (normalmente su antiguo responsable). La función del tutor es buscar un puesto al empleado que va a ser repatriado, ya que es quien realiza su evaluación. Un 24% sí cuenta con el apoyo de esta persona, pero únicamente en el 13% de los casos este tutor vela por los intereses del expatriado, es decir, se preocupa de que el expatriado sea tenido en cuenta en las decisiones que le van a afectar en un futuro.
- El 62% de los encuestados se siente respaldado por su empresa.
- Un 85% acude al departamento de recursos humanos cuando le surge alguna duda o problema. Quienes han contestado el cuestionario valoran la utilidad de este contacto con un 3 (1 nada útil – 5 muy útil).
- Otros medios de comunicación citados por los profesionales encuestados son: visitas al local de trabajo anterior, no perder el contacto con los antiguos compañeros o realizar reuniones anuales conjuntas entre expatriados y responsables de recursos humanos.

### Reflexiones: Desarrollo del proceso

De los datos y resultados obtenidos se pueden realizar las siguientes reflexiones:

- Las empresas se preocupan más de la capacidad o idoneidad técnica del profesional que de otros factores, como su capacidad para adaptarse a otras culturas o tener en cuenta el factor familia (que le proporciona un equilibrio emocional y afectará de forma directa a su rendimiento profesional). Las empresas valoran en los candidatos, ante todo, la trayectoria profesional y los conocimientos técnicos. Mientras que para las empresas la capacidad de adaptación intercultural ocupa un séptimo lugar en sus preocupaciones, los empleados la sitúan en tercera posición.
- Según las empresas, el profesional que rechaza una asignación internacional autolimita su desarrollo profesional, ya que la globalización obliga a adquirir una dimensión internacional para aquellos que quieran ocupar puestos directivos en la organización.
- Los profesionales encuestados también opinan que rechazar la oferta habría tenido consecuencias negativas en su carrera profesional a largo plazo. Este porcentaje aumenta cuanto mayor es el carácter internacional de la empresa. Como medida de prevención hacia futuras expatriaciones frustradas, es importante proponer la expatriación únicamente a aquellas personas que hayan manifestado voluntariamente que tienen movilidad geográfica internacional.
- A pesar de la opinión manifestada por las empresas, casi la mitad de los profesionales opina que no han tenido esta oportunidad de conocer previamente ni él, ni su familia, el entorno donde van a vivir, trabajo, casa, colegios, etc.

- Más de la mitad de los profesionales conoce el tiempo que estará fuera; en cambio, una mayoría abrumadora no conoce el puesto que ocupará cuando vuelva al país de origen ni ha firmado ningún documento formal en relación a estos aspectos, lo cual pone de manifiesto el grado de incertidumbre que rodea a las personas que aceptan la expatriación. La razón de esta falta de compromiso por parte de las compañías reside en la dificultad de prever los cambios que pueden tener lugar en la empresa durante el tiempo que el expatriado se encuentre en el país de destino, y que resultan imposibles de controlar. Las empresas únicamente se comprometen a proporcionar al empleado un puesto de "similares características" a las que tenía antes de marcharse, lo cual no reduce la incertidumbre que sienten los empleados antes, durante y después de la expatriación.
- El aspecto económico, según los profesionales encuestados, no tiene un peso concluyente en la decisión de aceptar la expatriación. Los expatriados sitúan en primer lugar otros incentivos distintos a los económicos, como el desarrollo profesional o la posibilidad de conocer otras culturas.
- En las expatriaciones a corto plazo (con una duración inferior a un año), algunas de las familias de los profesionales permanecen en el país de origen. Es una solución que permite a la empresa ahorrar los elevados costes derivados de la expatriación (mudanza, vivienda, vehículo, educación...). Los expatriados viajan al país de origen cada doce semanas en lugar de una o dos veces al año. Este tipo de expatriados reside en hoteles, por lo que su calidad de vida es menor en comparación con los expatriados permanentes, que "están en casa". Es una fórmula evolucionada de la expatriación, ya que se eliminan los riesgos de inadaptación cultural y se ahorran costes.
- Los expatriados a corto plazo suelen ser jóvenes (de veinticinco a treinta años) que están comenzando su carrera profesional, e incluso lo solicitan voluntariamente ya que les supone un salto importante en su carrera, pero al cabo de dos o tres años fuera de España, quieren regresar.
- En contra de la opinión mayoritaria de las empresas, un porcentaje importante de profesionales opina que no reciben información de las novedades que se producen en la empresa del país de origen. Esta diferencia se origina porque el seguimiento desde la matriz se realiza de manera informal, sin que se haya institucionalizado una política de comunicación entre el personal internacional y la empresa matriz. Esta situación provoca en los expatriados una sensación de aislamiento.
- Según las empresas, el medio más empleado para comunicarse con los expatriados son el teléfono y la Intranet, y los profesionales opinan que son el correo electrónico y la Intranet. De estos resultados se puede interpretar que la iniciativa de ser informado surge del empleado que, individualmente, se preocupa de conocer los acontecimientos o cambios organizativos que afectan a la empresa a nivel mundial, empleando la Intranet corporativa, en el que caso de que sea posible. Por otra parte, enviar un mensaje por correo electrónico es más rápido y práctico, pero una llamada de teléfono efectuada desde el departamento de recursos humanos es más efectiva y menos impersonal, aunque se utiliza en menor proporción dado su coste.

- La mayoría absoluta de las empresas consultadas manifiesta que los motivos familiares son el factor determinante en el rechazo de la expatriación. La razón más frecuente suele ser la situación profesional del cónyuge del candidato, si pasa por un momento crucial en su carrera profesional o no está dispuesto a renunciar a ella. El cónyuge se convierte en una pieza estratégica en la expatriación; sin embargo, a pesar de esta opinión generalizada, las empresas no desarrollan en la práctica acciones decididas a solucionar este problema.

## VIII. Reflexiones: Los cuatro planos conceptuales

A partir de la información obtenida durante el desarrollo de este apartado y de las observaciones anteriores, hemos llegado a una serie de conclusiones en relación a cada uno de los planos mencionados. Al igual que en el resto del estudio, se han analizado las distintas fases y tendencias desde la perspectiva del esquema conceptual. Éstos han sido los resultados:

### Plano económico:

#### La empresa:

Las empresas que inician el camino de la expatriación o el número de expatriados en su plantilla es reducido, el coste total de la inversión que supone enviar a un profesional y su familia a otro país no representa una prioridad a la hora de tomar la decisión. La empresa se centra en el proyecto empresarial que va a poner en marcha y en la persona idónea para liderarlo, lo demás queda relegado a un segundo plano. El objetivo prioritario es seleccionar a la persona más adecuada para garantizar el éxito, en base a su cualificación profesional y su experiencia.

A medida que el número de expatriados se incrementa se producen dos circunstancias novedosas:

1. El valor absoluto de la expatriación aumenta de manera sensible, lo que hace que empiece a ser más relevante controlar este concepto de gasto.
2. Aparecen los primeros agravios comparativos, lo que aconseja establecer normas que sean de general aplicación que eviten diferencias entre los expatriados.

#### El expatriado:

Al aceptar una asignación internacional, el profesional espera obtener una mejora económica que le recompense por las dificultades y los inconvenientes que debe soportar al dejar su país. De manera especial, espera lograr un incremento de su capacidad de ahorro (al tener cubiertos una serie de gastos relacionados con la unidad familiar). Sin embargo, sitúan las motivaciones económicas en un modesto tercer lugar, claramente por detrás de los aspectos profesionales.

### Plano empresarial:

#### La empresa:

Para la empresa, el principal objetivo de la expatriación es asegurar el éxito del proyecto empresarial: los resultados económicos y los objetivos de negocio. Los demás aspectos son medios para garantizar el éxito:

la selección, la propuesta, el futuro profesional del expatriado, etc. se realizan en función de las necesidades del proyecto. El centro de atención lo ocupan los resultados que se desean obtener de la función del expatriado en el proyecto internacional. Los planos, profesional y familiar no se tienen en cuenta.

### **El expatriado:**

Asumir el reto de una aventura empresarial y profesional se convierte en un gran aliciente para la persona, que se siente "elegida" para sacar adelante un nuevo proyecto. Por esta razón, el plano empresarial se convierte en uno de los motivos más importantes en la aceptación del traslado. El profesional centra su interés en el éxito del proyecto, ya que su reputación depende de ello, pero este plano pierde importancia para el expatriado cuando surgen complicaciones en el plano personal y familiar.

## **Plano profesional:**

### **La empresa:**

El desarrollo profesional y la planificación, tanto de la carrera de la persona como de las necesidades futuras de la empresa, no constituyen un elemento esencial a la hora de comenzar el proceso de expatriación. Las razones principales de esta realidad son las siguientes:

- 1) Los objetivos empresariales tienen preferencia sobre los demás.
- 2) No existe una planificación mínima de la carrera del expatriado a largo plazo. Esta ausencia de planificación se pone especialmente de manifiesto en el momento de la repatriación.
- 3) La motivación de las personas no forma parte del núcleo duro del proceso de expatriación.

### **El expatriado:**

Las motivaciones en el plano profesional, como la ampliación de conocimientos y experiencias, son las más importantes para el profesional a la hora de aceptar la expatriación, junto con la posibilidad de iniciar una carrera profesional dentro de la empresa. Esta motivación, presente mientras dura el período de expatriación, se diluye al comprobar que al volver a la central la empresa no es capaz de situarle en una función en la que pueda "sacar partido" a su aprendizaje, y lo que es aún peor, no sabe bien dónde situarle o qué hacer con él. En ocasiones se convierte en un problema molesto que no se sabe bien cómo resolver. Si esta situación tiene lugar, la desmotivación de la persona se traduce en desilusión e, incluso, en deslealtad hacia la empresa.

## **Plano personal y familiar:**

### **La empresa:**

Apenas tiene en cuenta la dimensión familiar como variable principal en el proceso. Sin embargo, reconoce que es la principal causa de fracaso de la expatriación, e incluso de la no aceptación por parte de la persona seleccionada. Sólo se le presta atención en el caso de que surja algún problema en el país de destino. Es una de las incoherencias básicas en las que incurren las empresas.

### El expatriado:

El primer paso que da el profesional ante la propuesta de expatriación es buscar la complicidad de su familia. Si no cuenta con su apoyo, debe resolver los problemas familiares que surjan antes de aceptar el traslado.

El plano personal y familiar está presente de manera decisiva en la aceptación de la propuesta, en la adaptación al lugar de destino y en el éxito total de la asignación internacional. Es el plano con menor presencia durante el proceso, sin embargo, condiciona a todos los demás de la siguiente manera:

1. Los problemas relativos al plano personal y familiar afectan al rendimiento del expatriado en su puesto de trabajo (plano profesional).
2. El bajo rendimiento del profesional en su puesto de trabajo afecta a los resultados del proyecto internacional (plano empresarial).
3. Por último, los problemas en el plano empresarial terminan afectando a la inversión realizada en el expatriado (plano económico).

---

Económico	Profesional
Empresarial	Personal y familiar

---

En definitiva, el plano personal y familiar tiene una importancia clave y se convierte en el origen de posteriores problemas. Incomprendiblemente, es el plano más ignorado por las compañías en todo el proceso. Las empresas deberían incorporar esta dimensión familiar desde el inicio del proceso y darle un tratamiento adecuado.

## IX. La repatriación

La repatriación es el aspecto más complicado de las asignaciones internacionales. Los expatriados han sido objeto de un creciente número de investigaciones; sin embargo, el último paso de la expatriación, es decir, el regreso al país de origen, que los convierte en repatriados (Suutari y Brewster, 2003), no se ha estudiado con la misma intensidad ni el efecto que la experiencia internacional ha tenido en el avance de sus carreras tras la repatriación (Tung y Welch, 1998).

A pesar de que la expatriación es considerada como un paso imprescindible para el desarrollo de directivos internacionales, la conexión entre dichas asignaciones y el progreso profesional de los expatriados ha sido cuestionada por la literatura. Por ejemplo, un porcentaje elevado de los expatriados no conocen la función que van a desempeñar tras la repatriación; la repatriación supone con frecuencia un retraso en su campo de actuación y en su responsabilidad, ya que disfrutaban de menor autoridad que la que tenían como expatriados; las empresas ofrecen pocas oportunidades para aplicar los conocimientos y experiencias que han adquirido en el extranjero; o piensan que los colegas que han permanecido en su país de origen han progresado más que ellos en la empresa.

La satisfacción respecto a la repatriación depende del impacto de la asignación internacional en la carrera del expatriado (Stroh, 1995). Según Black y Gregersen, alrededor del 20% de los directivos estadounidenses expatriados regresan a su país antes de finalizar la asignación internacional a causa de la inadaptación al país de destino o la insatisfacción con el puesto de trabajo.

De acuerdo con la tradición española, existe una asunción implícita de que la carrera de los expatriados debe continuar de manera ascendente en la empresa una vez finalizada la asignación internacional. Sin embargo, pueden darse varias circunstancias que afecten a la reubicación de los profesionales en la empresa matriz, como se analiza a continuación desde la perspectiva tanto de las empresas como de los profesionales.

### 9.1. Planificación de la repatriación

La gestión que la empresa haya realizado durante el proceso de expatriación se verá reflejada al término de la misma. Las siguientes Tablas nos informan del momento en que las compañías planifican la repatriación.

#### Las empresas:

##### Planificación de la repatriación

La empresa planifica la repatriación desde el principio	_____	18%
La expatriación y repatriación se planifican al mismo tiempo	_____	11%

La repatriación se planifica después de volver a España \_\_\_\_\_88%  
Cada caso es especial \_\_\_\_\_11%

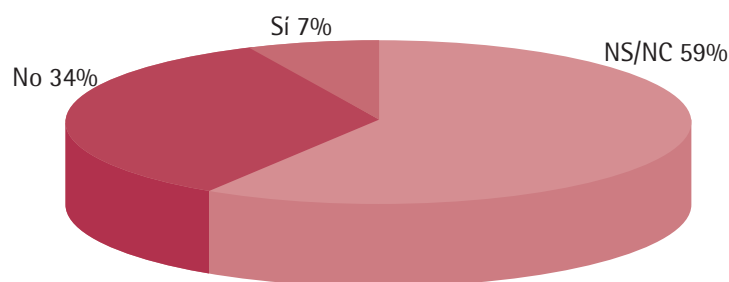
- El 82% de las empresas no planifica la repatriación al inicio.
- Un 11% de las empresas manifiesta que planifica la expatriación y la repatriación al mismo tiempo.
- El 88% de las empresas planifica la repatriación una vez que el profesional ha regresado al país de origen.
- Por último, un 11% de las empresas manifiesta que cada caso de repatriación es especial, por lo que se entiende que no se puede planificar.

### Los profesionales:

Los gráficos que aparecen a continuación muestran el momento en el que, según los profesionales, las empresas gestionan la repatriación (al mismo tiempo que la expatriación o una vez que el expatriado regresa a España). Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

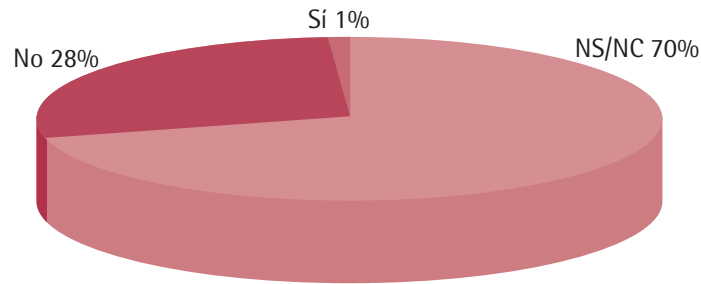
- El 59% de los profesionales encuestados no sabe o no contesta cuando se les pregunta si su empresa planifica la repatriación al mismo tiempo que la expatriación, es decir, antes de que el profesional se marche de España. Tan sólo un 7% contesta afirmativamente a esta pregunta.
- Por otra parte, el 70% de los encuestados elige la opción NS/NC cuando se les pregunta si su empresa planifica la repatriación una vez que el profesional ha regresado al país de origen, frente al 28% que contesta negativamente a esta pregunta.
- Un 68% contesta NS/NC si su empresa planifica la repatriación, y un 22% elige la opción NO. Por último, un 26% ha respondido que cada caso de repatriación es especial.

### ¿Se planificó al mismo tiempo que la expatriación?



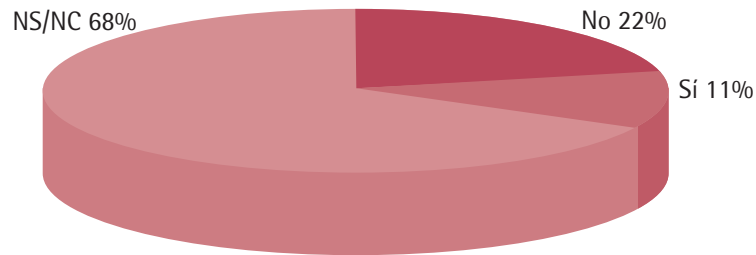
¿Se planificó después de volver a España?

---



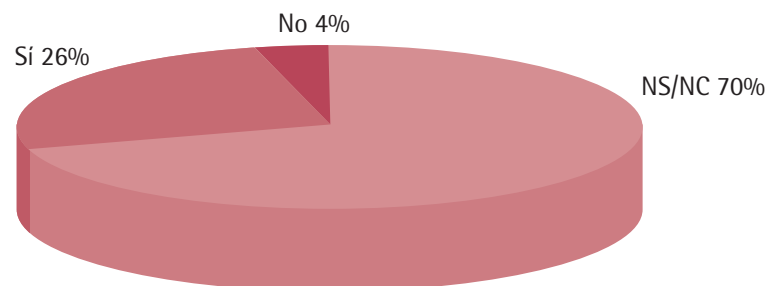
La empresa no planifica la repatriación

---



Cada caso es especial

---



Cuando faltan seis meses para que finalice la asignación internacional de un determinado empleado, la empresa comienza a preocuparse de planificar la repatriación. Sin embargo, otras compañías comienzan dicha planificación después de que el empleado ya ha regresado al país de origen.

A continuación se explican las situaciones que se pueden plantear y que dependen tanto de la situación en la que se encuentre la empresa como de la voluntad del empleado.

La repatriación se complica cuando se dan las siguientes circunstancias:

- Cuando en el tiempo de la expatriación se han producido cambios relevantes en la organización y/o en las personas, o se han llevado a cabo reestructuraciones por reducciones de plantilla o procesos de fusión.
- Cuando el expatriado ha evolucionado de manera importante en sus funciones y responsabilidades, hasta llegar a los puestos de mayor responsabilidad de la empresa, su reubicación se vuelve más complicada.
- Por el contrario, cuando se trata de perfiles más bajos, como puestos técnicos, la reubicación es más sencilla.

Cuando el contrato del expatriado va a finalizar y no existen vacantes disponibles en el país de origen, por alguna de las circunstancias que acabamos de mencionar, se presentan las siguientes opciones:

- Regresar, aunque en los meses siguientes a su vuelta ocupe un puesto que no se adecue a sus expectativas, su experiencia o su formación.
- Aceptar un nuevo proyecto en otro país en el que esté presente la multinacional y continuar con su carrera internacional.
- Alargar la situación de expatriado en el país en el que se encuentra y esperar a que surja una vacante adecuada para él, ya sea en la empresa de origen o en otro país.
- Permanecer en el país donde se encuentra pero perdiendo las condiciones de expatriación: el empleado se "localiza", es decir, se le aplican las mismas condiciones económicas que a los empleados locales.
- Regresar al país de origen y proceder a la desvinculación de la compañía.

## 9.2. Adaptación de la persona a la nueva función como repatriado

Desde un punto de vista práctico, puede resultar obvio que los repatriados no tienen por qué tener problemas de adaptación cuando regresan a su país de origen, ya que al fin y al cabo regresan a su vida anterior. Sin embargo, la realidad es más complicada de lo que parece a simple vista. Estos profesionales se acostumbran a determinados beneficios, no sólo económicos, sino sociales (prestigio y rango) y profesionales (autonomía y responsabilidad). Su pérdida resulta difícil de asimilar.

A continuación se presentan las opiniones de compañías y profesionales sobre esta cuestión:

### Las empresas:

#### Puesto de trabajo tras la repatriación

El expatriado tiene un puesto de trabajo asignado al regresar a España \_\_\_\_\_70%

Ese puesto se adapta a sus características \_\_\_\_\_29%

La empresa valora los conocimientos adquiridos por el expatriado \_\_\_\_\_82%  
 Se le asigna un puesto en el que puede aplicar dichos conocimientos \_\_\_\_\_18%  
 La expatriación supone un ascenso para el repatriado \_\_\_\_\_52%

- El 70% de las empresas afirma que el repatriado tiene un puesto de trabajo asignado al finalizar la expatriación. Las empresas cumplen su promesa de recolocarle en un puesto de características y responsabilidades similares a las que tenía antes de marcharse.
- El 29% de las empresas coloca a los repatriados en puestos que se ajustan a su experiencia y conocimientos.
- El 82% de las empresas encuestadas afirma que valora los conocimientos adquiridos por los expatriados, aunque no dicen cómo.
- El 52% de las empresas manifiesta que la expatriación supone un ascenso cuando el empleado regresa al país de destino.

### Los profesionales:

- Este gráfico representa los resultados de comparar el puesto de trabajo que ocupaba el empleado como expatriado con el que ocupa como repatriado. La actitud de los profesionales es menos positiva en comparación con su puesto como expatriado, teniendo en cuenta que ninguna de las respuestas alcanza un 2 en la escala de valoración propuesta (1 claramente no - 5 claramente sí).

### Puesto de trabajo después de la repatriación



- Los encuestados no tenían un puesto de trabajo asignado cuando regresaron a España (1,9).

- El puesto que ocupan actualmente no es superior al que tenían antes de ser expatriados (1,7), ni tienen más independencia en su trabajo (1,5), ni mayores responsabilidades (1,5).
- Los profesionales no han sido promocionados al regresar a España.
- La empresa no ha valorado la experiencia y conocimientos adquiridos en el extranjero por los encuestados (1,6).
- Los encuestados no han tenido la posibilidad de aplicar los conocimientos que adquirieron en el extranjero después de ser repatriados (1,8).
- A pesar de todo lo anterior, los repatriados se muestran positivos en otros aspectos:
  - Afirman que en ningún momento se han sentido desplazados por parte de la empresa (1,5) o por sus compañeros (1,3) tras regresar a España.
  - Opinan que sus trayectorias profesionales no hubieran sido más positivas en el caso de no haber aceptado la asignación internacional (1,3).

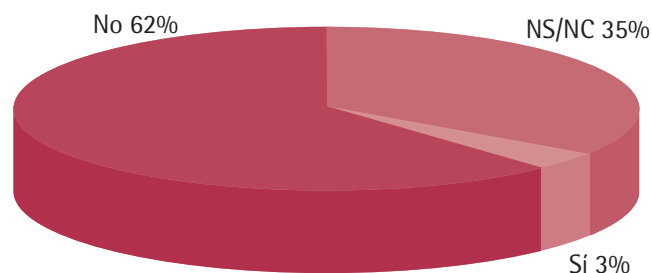
Los resultados obtenidos de los encuestados en relación a la repatriación son menos positivos que los de las empresas, ya que no reciben en muchos casos la recompensa esperada, traducida en reconocimiento profesional y personal.

### 9.3. Prácticas de repatriación

En cuanto a las prácticas de repatriación empleadas por las empresas, alrededor del 30% de los encuestados manifiesta no haber recibido ninguna de las que se citan a continuación:

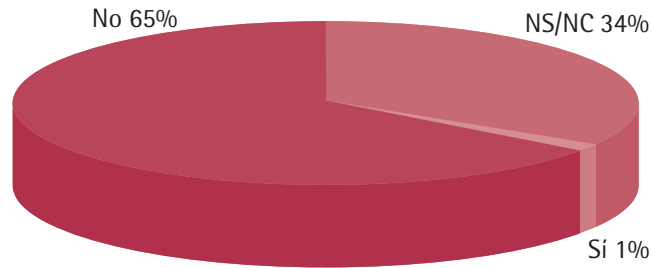
- *Feed-back* de los repatriados que permita a la empresa mejorar la gestión de sus políticas en este tema.
- Ayuda al cónyuge en su recolocación en el mercado laboral de origen.
- Encuentros con familias que ya han sido repatriadas con anterioridad.
- Entrevistas periódicas para comprobar la correcta adaptación del repatriado y su familia al volver a España.

Obtener un *feed-back* de los repatriados que permita a la empresa mejorar la manera de gestionar la repatriación



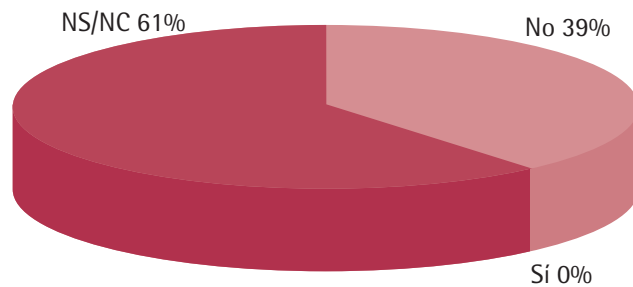
Ayuda al cónyuge en su recolocación en el mercado laboral español

---



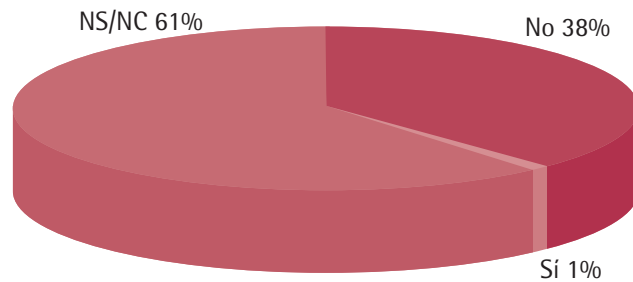
Encuentros con familias que ya han sido repatriadas

---



Entrevistas periódicas para comprobar la correcta adaptación del repatriado y la familia al volver a España

---



- Entre el 34 y 39% de los encuestados no recibe ninguna de estas prácticas.
- Entre el 61 y 65% contestó NS/NC en relación a estas prácticas.

Las prácticas mencionadas en este apartado apenas son empleadas por las compañías consultadas. Por ejemplo, las reuniones entre familias o profesionales que hayan vivido una expatriación donde se podrían compartir experiencias y consejos para ayudar a los futuros expatriados a resolver dudas o

mitigar miedos, o que las compañías insistan en recibir un *feed-back* de los repatriados, para mejorar su gestión de la expatriación.

## 9.4. Resultado final del proceso

Este último bloque de preguntas pretende obtener una perspectiva global de la expatriación desde el punto de vista de sus protagonistas, es decir, la visión de los repatriados. Los encuestados contestaron empleando una escala del 1 al 5 (1 claramente no – 5 claramente sí).

### Conclusiones



- Cuando se les preguntó si la experiencia internacional había supuesto un salto en sus carreras profesionales, el valor obtenido ha sido 2,2 (por debajo de la media).
- Los encuestados valoraron con 2,9 cuando se les preguntó si recomendarían a otros compañeros la expatriación. Este valor está en un punto intermedio entre el 1 y el 5, razón por la cual el grado de satisfacción de los profesionales en relación a la experiencia internacional es neutro (ni positivo ni negativo).
- Cuando se les preguntó si repetirían una asignación internacional, han contestado lo siguiente:
  - Si fuese en el mismo país que ya conoce: 3,7
  - Si fuese en un país nuevo: 2,4. Este resultado pone de manifiesto que los profesionales volverían a aceptar dependiendo del país de destino.
- La pregunta en relación a la efectividad de la empresa en la gestión de la expatriación ha obtenido el valor más alto de este gráfico (4), por lo que los encuestados valoran satisfactoriamente el tratamiento que han recibido por parte de sus respectivas empresas durante su estancia en el extranjero.

- Los encuestados valoran con 3,5 su intención de terminar su vida profesional dentro de la compañía que les expatrió.
- Los encuestados no están buscando trabajo en otra empresa de forma activa, ya que valoraron con un 2 dicha pregunta (valor ligeramente inferior a la media).

La satisfacción de los expatriados y repatriados encuestados, en términos generales, es positiva, ya que volverían a repetir la experiencia internacional si fuera en el mismo país. Por otra parte, encuentran satisfactoria la manera en que sus respectivas empresas han gestionado ambas partes del proceso. A pesar de ello, no están seguros de terminar su carrera profesional en la compañía que les expatrió, aunque este factor puede ser independiente de la expatriación.

### Reflexiones: La repatriación

- El 70% de las empresas manifiesta que se compromete a asignar al repatriado un puesto de trabajo de "características y responsabilidades similares" a las que tenía antes de ser expatriado, pero según las respuestas de los profesionales, en la práctica no sucede de esta manera, ya que ellos manifiestan que no tenían un puesto de trabajo asignado cuando regresaron a España (1,9 en la escala 1-5), valor muy próximo al NO. La razón de este planteamiento reside en que, en la práctica, las compañías no pueden reservar un puesto determinado a una persona concreta, ya que a lo largo de la asignación internacional se presentan modificaciones y cambios en la organización, en su estrategia, en sus objetivos e incluso en las personas que la dirigen. La necesidad de las empresas de cubrir los puestos que quedan vacantes cuando un expatriado se marcha del país, crea un problema cuando esa persona regresa, ya que no pueden "inventar" nuevos puestos de dirección, ni por supuesto descender de categoría a la persona que ocupó la vacante en España, para reubicar al repatriado.
- El contraste de opiniones entre empresas y profesionales en cuanto a la valoración de los conocimientos adquiridos es muy significativa. El 82% de las empresas encuestadas afirma que valora los conocimientos adquiridos por los expatriados; sin embargo, tan sólo el 18% de estas empresas les asigna puestos donde puedan aplicar dichos conocimientos. Según los profesionales, sus respectivas compañías ni han valorado la experiencia y conocimientos adquiridos ni les han dado la posibilidad de ponerlos en práctica. Esta circunstancia puede generar situaciones de frustración en los repatriados, acostumbrados a tener mayores responsabilidades, mayor independencia en la toma de decisiones y mayor poder de decisión.
- En cuanto a la valoración del puesto fijado en la repatriación con respecto al de la expatriación, hemos observado que el puesto que ocupan los repatriados encuestados actualmente no es superior al que tenían antes de ser expatriados (1,6), ni tienen más independencia en su trabajo (1,3), ni mayores responsabilidades (1,4). La expatriación, según el 52% de las empresas, supone un ascenso cuando el empleado se marcha al país de destino, pero tras la repatriación, por muy brillante que haya sido su labor en el extranjero, no tiene por qué ser promocionado a un puesto

superior al que ocupaba antes de marcharse. Una manera de evitar problemas es aclarar este punto desde el momento en el que el profesional recibe la oferta de ser expatriado.

- La utilización de prácticas que faciliten la repatriación, como el *feed-back* de anteriores repatriados, ayuda económica para la asistencia de familiares enfermos, encuentros con familias que ya han experimentado una repatriación o la realización de entrevistas periódicas que comprueben la correcta adaptación del repatriado y su familia al regresar a su país de origen, han obtenido alrededor de un 60% de respuestas NS/NC. Estas afirmaciones se corresponden con los datos obtenidos de las empresas, ya que un porcentaje muy reducido de las mismas presta ayuda al cónyuge para recolocarle en el mercado laboral. Estas prácticas pretenden "suavizar" el efecto del choque cultural inverso que surge al regresar a España por la pérdida de los complementos materiales y emocionales que conlleva la expatriación (vivienda, colegios, club social, prestigio, rango profesional y social, etc.).
- El 23% de profesionales manifiesta que cada caso de repatriación es especial. La utilidad para la matriz del conocimiento adquirido por el expatriado durante la asignación internacional influye en el proceso de repatriación y en el impacto de la asignación internacional en su carrera dentro de la compañía. Si ese conocimiento y experiencia se pueden aplicar de forma generalizada a cualquier organización, el proceso de repatriación será más sencillo. Por esta razón, no todas las asignaciones internacionales tienen el mismo impacto en las carreras profesionales de los expatriados. Este porcentaje se corresponde con el 18% de las empresas que manifiesta que coloca a los repatriados en puestos donde puedan aplicar los conocimientos adquiridos en el extranjero.
- En relación al punto anterior, se puede recalcar que la repatriación tiene un carácter especial, ya que existen organizaciones en las que es el propio expatriado quien debe tomar la iniciativa en la planificación de la repatriación una vez que se aproxima la finalización de la asignación internacional, y ésta no se vaya a prolongar. En estos casos, el expatriado debe preocuparse personalmente de mantener sus contactos para que en la empresa de origen no se "olviden" de él durante el tiempo que esté fuera. En definitiva, el resultado de la repatriación también dependerá de los contactos y de la red social que mantenga el empleado.
- La repatriación pone de manifiesto la falta de planificación de las empresas, a corto y a medio plazo, de la carrera profesional de los técnicos y directivos, lo que les lleva a improvisar y a desaprovechar los conocimientos y la experiencia acumulados por los expatriados una vez que son repatriados.

## X. Tendencias actuales

A partir de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios y entrevistas realizadas, hemos observado las siguientes tendencias que se están implantando en relación con las políticas de expatriación y repatriación de las compañías consultadas:

*Creación de un "cuerpo diplomático": personas que asumen su carrera profesional viajando de un país a otro, según las necesidades de la compañía.*

En las empresas con un marcado carácter internacional empieza a plantearse la creación de lo que llaman un "cuerpo diplomático". Estaría compuesto por profesionales de todas las nacionalidades, con un perfil internacional muy marcado. Estos profesionales, con su aceptación inicial a una movilidad geográfica permanente, formarían un departamento de expatriados. Serían personas que viajarían de un país a otro "perdiendo" el país de origen. Este tipo de profesionales supone la reducción de los problemas típicos de la expatriación, pero probablemente surgirán otros inconvenientes, como el desarraigo familiar que conlleva no llegar a establecerse definitivamente en ningún país.

*La expatriación es el primer paso hacia la internacionalidad*

El verdadero carácter internacional se podrá adquirir cuando en la contratación entre la empresa y el empleado se asuma con normalidad la movilidad geográfica internacional, es decir, el traslado a otros países. De esta manera, el profesional pasa a ser un trabajador más en el destino al que se traslada, equiparable a los naturales de ese mismo país, comenzando así una verdadera circulación de profesionales de diferentes nacionalidades entre la matriz y las subsidiarias, siendo indiferente el país del que provenga. El primer paso para conseguir una verdadera internacionalidad es eliminar la condición de expatriados de estos profesionales, y que pasen a ser considerados como "uno más" dentro de la organización del país de acogida.

*Desplazar un profesional a Roma no debe suponer un arco de triunfo*

Hay que conseguir que se eliminen las barreras nacionales, apoyados en las uniones económicas y políticas a nivel mundial, en las nuevas tecnologías que permiten trabajar desde cualquier lugar, sin menoscabo de la eficacia. Hoy en día, el teletrabajo y los equipos virtuales hacen posible situaciones inéditas que favorecen este cambio.

## XI. Anexo. Reflexiones de los directivos de recursos humanos

Por último, en este apartado se recogen una serie de sugerencias que pueden servir de orientación para aquellas empresas que hayan comenzado o vayan a comenzar un proceso de expansión internacional. Las frases entrecomilladas que aparecen a continuación han sido recogidas en las entrevistas realizadas a los responsables de recursos humanos.

*«La expatriación no es un traje a medida diseñado para cada persona. Debe existir un modelo único, con cierto grado de flexibilidad, al que se adapten todos los expatriados»*

En la década de los ochenta, las compañías conseguían convertir las expatriaciones en una opción atractiva "a golpe de talonario" que dependía de la capacidad de negociación de cada empleado. Sin embargo, las consecuencias de estas desigualdades han surgido cuando las compañías han comenzado a diseñar e implantar políticas de expatriación con carácter general. La práctica aconseja la aplicación de condiciones económicas similares, que permitan un cierto grado de flexibilidad para situaciones familiares específicas, pero aplicables a todo el personal internacional.

*«Una vez que el expatriado se marcha, en la práctica te olvidas de él»*

Las medidas que emplean las empresas en el seguimiento de los expatriados no resultan de gran utilidad. Por ello, sería positivo diseñar programas formales que fueran más allá de la mera información sobre la fecha de reconocimiento médico o el calendario laboral, difundida a través de la Intranet corporativa, sino que logren una verdadera comunicación entre empresa y profesional. A pesar de la evolución que han experimentado los medios de comunicación en los últimos años, a través del correo electrónico o las videoconferencias, se debe evitar caer en la burbuja tecnológica que puede provocar la pérdida del contacto personal y humano logrado mediante una llamada de teléfono o una conversación cara a cara, siempre que sea posible.

*«Si no se tiene en cuenta el entorno familiar, se puede producir un sonoro fracaso».*

Como se ha recalcado a lo largo de este estudio, la importancia de la familia en el éxito de una asignación internacional es vital. En el proceso de selección se deben tener en cuenta diversos factores que en el país de origen carecen de importancia, pero una vez en el destino, se convierten en cruciales. Los responsables de recursos humanos deben comprobar la capacidad de adaptación intercultural de los familiares del candidato y resolver todos los problemas que planteen situaciones "delicadas" que puedan causar desequilibrios graves en el plano personal y familiar.

*«Un gesto vale más que mil palabras».*

En todo el proceso de expatriación, los detalles, aunque parezcan insignificantes, pueden resultar de gran utilidad desde el punto de vista emocional. Por ejemplo, que el responsable directo acuda personalmente al aeropuerto para recibir al expatriado y su familia. En definitiva, que la compañía tenga algún detalle que proporcione una buena acogida al país de destino, tanto del expatriado como de sus acompañantes. Este tipo de actuaciones, aunque parezcan obvias, tienen un alto grado de efectividad, ya que no se trata únicamente de recompensar a estas personas económicamente, sino de hacerles ver que la compañía aprecia el "sacrificio" que ha hecho tanto el profesional como su familia, y muy especialmente esta última.

Por ello, en la medida de lo posible, se debe procurar que el cónyuge se sienta involucrado en el proyecto internacional, esforzarse para que comprenda cuál es la labor de su pareja en el proyecto, en especial, en los casos en los que ha sacrificado su carrera profesional en favor de la de su marido/mujer. Debe evitarse que el acompañante del expatriado se encuentre completamente desamparado en un país desconocido, porque antes o después terminará afectando al estado emocional del empleado y, como consecuencia, a su rendimiento profesional.

*«Es necesario aprender de los errores propios y ajenos».*

Las compañías que ya posean experiencia en procesos de internacionalización podrían compartir esta información con otras empresas que estén comenzando a expandirse a otros países. Aprender de los errores de unos y otros, y evolucionar las políticas de cada empresa a través de los foros de opinión.

*«Un expatriado es un elegido, no un desterrado. Si compadeces al colega que le ha tocado marcharse, es difícil conseguir motivarle».*

Una compañía debe cuidar la reputación de las asignaciones internacionales. Si un repatriado que regresa a su país de origen transmite al resto de compañeros que la expatriación ha sido una experiencia nefasta, o por el contrario, aquellos que no se han movido de España observan que los que regresan lo hacen en peores condiciones, las asignaciones internacionales se convierten en un castigo más que en una recompensa. Las compañías deben esforzarse en premiar el esfuerzo y sacrificio que realizan los empleados que se desplazan a otro país o continente, a través de planes de carrera diseñados con claridad y congruencia.

*«Todos los responsables de recursos humanos deberían haber experimentado personalmente una asignación internacional».*

Los responsables de recursos humanos que han experimentado una asignación internacional comprenden con mayor facilidad los problemas profesionales y personales a los que se tiene que enfrentar un expatriado. Son capaces de adoptar una postura más comprensiva en su relación con el expatriado y su familia, lo que mejora la comunicación entre ambos. No se puede adquirir la perspectiva global de una empresa desde la matriz, y tampoco es suficiente con realizar viajes de corta duración. Los responsables de gestionar expatriados deberían ser repatriados.

*«Para llegar a los puestos directivos en una empresa multinacional hay que acumular experiencias en varios países».*

Hoy en día, poseer experiencia internacional se ha convertido en un requisito indispensable para aquellos empleados que deseen alcanzar puestos directivos en su organización. Las empresas buscan profesionales que adquieran una visión global, tanto de la propia compañía como de su entorno, visión que únicamente se consigue adquiriendo una perspectiva internacional. No es suficiente con realizar viajes esporádicos de una duración relativamente larga, sino que es necesario establecerse en otro país durante al menos seis meses. Sólo de esta manera se adquiere dicha perspectiva global. Los repatriados que se encuentren en situación de espera de destino podrían colaborar con los responsables de recursos humanos y, al mismo tiempo, aprovechar su propia experiencia internacional.

*«Una cosa es cubrir los trámites administrativos de la expatriación y otra, realizar una verdadera gestión de los expatriados».*

Las empresas internacionales con un número elevado de expatriados (a partir de treinta) han comenzado a diseñar políticas de expatriación de aplicación generalizada a todo el personal internacional. Sin embargo, en el día a día de estas grandes compañías, la labor de los responsables de recursos humanos se centra más en tareas de administración, como la tramitación de los permisos de trabajo, la búsqueda de vivienda, colegios, etc. aunque muchas de estas funciones se hayan externalizado. Su función debería centrarse en diseñar la política de expatriación, para poder focalizarse en realizar una verdadera gestión de la expatriación y la repatriación que sea más efectiva.

## XII. Bibliografía

- ANDREASON, A.W. (2003), «Direct and Indirect forms of in-country support for expatriates and their families as a means of reducing premature returns and improving job performance», *International Journal of Management*, vol. 20 nº 4.
- BARTLETT, C.A. Y S. GHOSHAL, (2003), «What is a global manager?», *Harvard Business Review*, vol. 81, 8, pág. 101.
- STEWART, B.J. Y H.B. GREGERSEN (1999), «The right way to manage expats», *Harvard Business Review*, vol. 77, 2.
- BONACHE, J Y C. BREWSTER (2001), «Knowledge transfer and the management of expatriation», *Thunderbird International Business Review*, vol. 43 (1) págs.145-168.
- BONACHE, J. Y A. CABRERA (2002), «Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo. XXI», Ed. FT Prentice Hall.
- CALIGIURI, P.M. Y W.F. CASCIO (1998), «Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignment», *Journal of World Business*, 33 (4).
- CALIGIURI, P.M. Y M. LAZAROVA (2002), «A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates» cross-cultural adjustment, *International Journal of Human Resource Management*, (13,5), agosto 2002 págs. 761-772.
- CANALS, J. (2004), «La internacionalización de la empresa española», *Papeles de la Economía Española*, nº 100, 2004. ISSN: 02010-9107, «25 años de información económica».
- FELDMAN, D.C. Y H.B. TOMPSON (1993), «Expatriation, Repatriation, and Domestic Geographical Relocation: an empirical investigation of adjustment to new job assignments», University of South Carolina.
- FORSTER, N. (1994), «The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the U.K.», *The international Journal of Human Resource Management*, 5,2.
- GLOBAL RELOCATION TRENDS (2003/2004 SURVEY REPORT). Sponsored by GMAC Global Relocation Services; National Foreign Trade Council, Inc.; SHRM Global Forum.

- GÓMEZ MEJÍA, L.R., D.B. BALKIN Y R.L. CARDY (2001), «Dirección y Gestión de Recursos Humanos», 3ª ed., Pearson Educación, S.A., Madrid.
- GROSS, L. (2002), «The right way to bring expats home», *Workforce*, julio, vol. 81, 7, pág. 40.
- MURRAY, J.A. (1973), «Repatriated executives: culture shock in reverse», University of Windsor, Ontario, Canadá.
- STROH, L., H.B. GREGERSEN Y J. STEWART BLACK (2000), «Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation», *The International Journal of Human Resource Management* 11,4.
- SUUTARI, V. Y C. BREWSTER (2003), «Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates», *International Journal of Human Resource* 14,7, noviembre, págs. 1.132-1.151.
- TAHVANAINEN, M. (2000), «Expatriate performance management: The case of Nokia Telecommunications», *Human Resource Management*, vol. 39, 2, págs. 267-80.
- Informe sobre flujos de inversiones exteriores directas, año 2003, ICEX.



Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona, España  
Tel.: +34 93 253 4200  
Fax: +34 93 253 4343

Camino del Cerro del Águila, 3  
(Ctra. de Castilla, km 5, 180)  
28023 Madrid, España  
Tel.: +34 91 211 3000  
Fax: +34 91 357 2913