

GESTIÓN DE EXPATRIADOS

TRABAJO FIN DE GRADO

Alumna: Sofía Elena Espartero Asensio.
Tutor: Miguel Lamoca Pérez

INDICE

1. Justificación.....	página 2
2. Introducción.....	página 5
3. Las empresas multinacionales.....	página 6
3.1 Etapas del proceso de internacionalización.....	página 7
3.2 Enfoques de la Dirección Internacional de Recursos Humanos.....	página 9
4. La expatriación.....	página 12
4.1 Motivos empresariales para la expatriación.....	página 13
4.2 Perfil del expatriado y destinos más habituales.....	página 15
4.3 Fases del proceso de expatriación.....	página 19
5. Consecuencias de la expatriación.....	página 21
5.1 Problemas.....	página 21
5.2 Beneficios.....	página 29
6. Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en la expatriación.....	página 33
7. El caso de GRUPO SIRO.....	página 39
8. Conclusiones.....	página 46
9. Bibliografía.....	página 48

1. JUSTIFICACIÓN.

¿Por qué es interesante estudiar la gestión de expatriados en el mundo de los Recursos Humanos (RRHH)?

La globalización entre otras muchas cosas, ha hecho que las empresas amplíen su negocio y se expandan a diferentes países.

Este hecho hace que sea necesario expatriar personal del país de origen, trabajadores que nos den confianza y conozcan perfectamente las ideas, valores y estrategia de la empresa, para así poder conseguir que la filial salga adelante.

Expatriar no consiste en el simple hecho de trasladar a un trabajador de un país a otro, la expatriación trae consigo serias dificultades , ya que antes de ser personal de la empresa somos personas , tenemos que adaptarnos a nuevas culturas, nuestras familias tienen que cambiar toda su vida y reorganizarse, podemos tener miedo de fracasar en esta nueva aventura...

Por todo esto, la gestión internacional del personal de las filiales, resulta en ocasiones una ardua tarea, el departamento de RRHH tiene que elegir de entre varios enfoques, el que mejor se adapte a las características de su empresa y les ayude a obtener los resultados que están buscando.

Para que el proceso de expatriación sea un éxito, es fundamental establecer políticas y prácticas que alineen los intereses de la empresa y del trabajador.

Objetivos.

El presente trabajo aborda la importancia que tiene el proceso de expatriación tanto para la empresa como para los expatriados, con los siguientes objetivos:

- Reflejar la importancia de los expatriados en las empresas multinacionales.
- Analizar las ventajas que con la expatriación obtienen tanto la compañía como el empleado.
- Analizar los inconvenientes o dificultades que el expatriado se encuentra al llegar al país de destino, al igual que al volver a su país natal.
- Mostrar las prácticas que realiza el departamento de RRHH a la hora de expatriar y cómo estas influirán en el trabajador.

Vinculación con las competencias del título.

Las competencias que han sido más trabajadas a lo largo del trabajo, son las siguientes:

-Competencias genéricas (CG)

Instrumentales:

CG.1.Capacidad de análisis y síntesis.

CG.2.Capacidad de organización y planificación.

CG.3.Comunicación oral y escrita en lengua nativa.

CG.6.Capacidad de gestión de la información.

Personales:

CG.9.Trabajo en equipo.

CG.14.Razonamiento crítico.

Sistémicas:

CG.16.Aprendizaje autónomo.

-Competencias específicas (CE)

Disciplinares (saber):

CE.3.Organización y dirección de empresas.

CE.4.Dirección y gestión de RRHH.

Profesionales:

CE.13.Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.

CE.15.Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación.

Académicas:

CE.32.Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales.

CE.33.Capacidad para interrelacionar la distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales.

CE.34.Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional.

CE.36.Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales.

2. INTRODUCCIÓN.

La globalización de la gestión de los recursos humanos, no puede comprenderse si no entendemos la situación actual por la que estamos pasando, e imaginamos la forma en que se comportarán las empresas en esta situación.

La expansión de las empresas hacía otros países y mercados, en ocasiones, no plantea problemas de recursos humanos, pero lo más frecuente es que dicha expansión si plantee problemas, estos serán analizados por la dirección internacional de recursos humanos.

Si las empresas quieren actuar y tener éxito en este mercado mundial, el departamento de recursos humanos será clave, tendrá que seleccionar, contratar, formar...entre otras muchas tareas, a las personas que sean capaces de trabajar satisfactoriamente, en este nuevo contexto, ante las dificultades que conlleva.

La internacionalización es un proceso que requiere una complicada gestión, debido a que tiene que tener en cuenta las diferentes realidades económicas, legales y socioculturales, de los respectivos países en los que actúan las compañías, además de las circunstancias personales de quienes se involucran en este nuevo proyecto.

Gestionar eficazmente, a un grupo de personas de diferentes países y con diferentes culturas es una difícil tarea, a la que las empresas que deciden expandirse se enfrentan.

La Gestión de los recursos humanos está evolucionando para convertirse en una actividad global.

3. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES.

Las multinacionales son un aspecto clave del entorno económico actual, muchas empresas que antes operaban únicamente a nivel nacional han decidido internacionalizar su actividad, situando activos en el exterior. Esta realidad se ha visto favorecida por el incremento y la gran expansión de las nuevas tecnologías, el transporte y la comunicación.

Es necesario que estas empresas adopten una práctica internacional en sus políticas, pero en especial, en los recursos humanos, ya que la globalización, la economía y el crecimiento del comercio internacional de bienes y servicios, implica desde la perspectiva de la dirección de recursos humanos el gestionar filiales en diferentes países, con personas diferentes no solo por su origen sino también a nivel educativo, cultural y de valores.

Todo esto hará que gestionar al equipo humano que forma parte de la empresa, tenga una alta complejidad y heterogeneidad, por lo que adquiere una relevancia excepcional.

La expatriación se ha convertido en una práctica cada vez más extendida en las multinacionales, entre otros motivos, por la necesidad de hacer frente a la competencia a nivel mundial, unido a que el conocimiento y la especialización que se requieren en un determinado sector, hace que en muchas ocasiones, los expatriados no puedan ser fácilmente reemplazados por empleados locales.

3.1 Etapas del proceso de internacionalización.

Es necesario tener claro que las empresas no nacen siendo internacionales. Acaban siéndolo, debido a un crecimiento y desarrollo en el que generalmente se diferencian cinco etapas claras.



Etapa 1 Actividades nacionales: En esta etapa, la empresa opera únicamente en el país de origen. En el caso de estas empresas la contratación, formación y retribución de sus empleados dependen de factores locales y nacionales, de las decisiones estratégicas relacionadas con el marketing y la producción sólo tiene en cuenta el mercado nacional.

Un ejemplo de empresa con estas características en España es Mercadona.

Etapa 2 Actividades de exportación: Las empresas comienzan a ampliar su mercado exportando a países extranjeros, pero mantiene su actividad productiva dentro de las fronteras del país de origen. Las prácticas de RRHH en esta etapa, deben facilitar la exportación de los productos mediante incentivos directos, formación adecuada y estrategias de contratación que se centren en la demanda de clientes internacionales. Lo que hacen en muchos casos estas empresas, es adaptar sus productos o servicios a las necesidades del cliente internacional.

La mayoría de las empresas españolas se encuentran en esta segunda etapa de proceso de internacionalización.

Etapa 3 Establecimiento de filiales (Joint Ventures): En esta etapa, la empresa avanza en su internalización, al trasladar físicamente algunas de sus actividades a un país diferente al del origen de la empresa. Estas filiales, suelen estar muy controladas desde el país de la central y se utilizan fundamentalmente para montar componentes, aunque puede haber cierta producción en el exterior.

Las prácticas de RRHH en esta tercera etapa deben centrarse en la selección, formación y retribución de los expatriados, así como en el desarrollo de políticas de RRHH para los empleados locales.

Etapa 4 Operaciones multinacionales: La empresa empieza a operar como una autentica multinacional, teniendo plantas productivas y de montaje en varios países y regiones del mundo.

Aunque suele haber cierta descentralización en la toma de decisiones, muchas de las decisiones relacionadas con el personal de esas filiales extranjeras siguen tomándose en la matriz, normalmente por un departamento de RRHH internacional. Algunas de las empresas españolas que se encuentran en esta etapa son Inditex y El Banco Santander.

Etapa 5 Actividades transnacionales: Es la etapa más avanzada del proceso de internalización, de acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2008), se da cuando hablamos de empresas transnacionales, que tienen pocos vínculos con su país de origen, sus operaciones suelen estar muy descentralizadas y cada unidad de negocio tiene autonomía para tomar sus propias decisiones. El consejo de administración, suele estar compuesto por personas de distintas nacionalidades y la empresa intenta desarrollar a directivos que se consideren ciudadanos del mundo.

Las prácticas de RRHH de las empresas que se encuentran en la quinta etapa, están diseñadas para que personas de distintas nacionalidades sean capaces de trabajar juntas y crear una identidad empresarial compartida y una visión común.

Una clasificación alternativa a la anterior la podemos encontrar en Dolan et al. (2007) Distingue una 1ª fase *de exportación* , una 2ª fase que consiste en establecer *filiales de ventas* en países extranjeros, una 3ª fase llamada *división internacional* en la que se da el paso de comercializar un producto en el extranjero a producirlo en el país, una 4ª fase llamada *de producto global/división zona*, que se da cuando son necesarias la

diversificación , una 5ª fase *global multinacional* , la empresa filial funciona como una empresa nacional , centro la atención en las regulaciones del país de la filial y la dirección y control de la sede central. Y una 6ª fase *Transnacional* caracterizada por la interdependencia de recursos y responsabilidades entre todas las unidades de negocio con independencia de las fronteras nacionales.

Lo que está claro, independientemente de la clasificación que usemos, es que dependiendo de la etapa en la que se encuentra la empresa en el proceso de internacionalización, las prácticas de recursos humanos serán diferentes. A medida que la empresa avanza en su internacionalización, la implicación del departamento de RRHH y el uso de sus prácticas serán mayor y comenzaremos a hablar de Dirección de Recursos Humanos (DIRH) propiamente.

3.2 Enfoques de la Dirección Internacional de Recursos Humanos.



Tipos de enfoques:

1. Enfoque Etnocéntrico:

Según este enfoque, la sede central es la que controla las actividades de RRHH de las empresas filiales. Los puestos de dirección, y generalmente los del personal técnico especializado, suelen ser ocupados por personas del país de origen de la empresa, es decir; por trabajadores expatriados que conocen las competencias que hacen diferente a la organización de otras. En las empresas con este enfoque, las políticas de RRHH son diseñadas para que se adapten perfectamente a las ideas de la central.

Generalmente, este enfoque es aplicado en las primeras etapas de internacionalización, ya que es necesario contar con trabajadores que tengan un claro compromiso y se sientan identificados con la empresa, para así poder trasladar los valores y la cultura.

Según Gómez-Mejía et al. (2008) las principales ventajas y los inconvenientes del uso de este enfoque son entre otros:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Control y coordinación rigurosa.	Pueden existir restricciones por parte del gobierno local.
La gestión se lleva a cabo de acuerdo con la central.	Aumento del índice de fracasos.
Conjunto de directivos con experiencia internacional.	Efecto negativo en el personal local.
Transferencia de las mismas prácticas empresariales y gerenciales.	Inequidad retributiva.

2. Enfoque Policéntrico:

En este caso, en las filiales se cuenta para los puestos directivos y de personal técnico con personas del país de la filial.

Con este enfoque, lo que se pretende conseguir es una adaptación más rápida al país en el que se ha instalado la filial. A la hora de llevar a cabo las prácticas de RRHH, cada

país lo realiza de manera independiente, así la relación con la central pasa a ser la de una total descentralización, sobre todo a la hora de tomar decisiones y en las prácticas de evaluación y control. En muchos casos, aunque la central quiera adoptar el enfoque policéntrico se ve en la necesidad de seguir usando expatriados para ocupar puestos claves, debido a la escasez de personas en el país de la filial con los niveles de conocimientos, habilidades y competencias que son requeridos.

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2008) las principales ventajas y los inconvenientes del uso de este enfoque son entre otros

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Elimina barreras de adaptación.	Difícil equilibrio entre exigencias locales y las prioridades de la central.
Mayor aceptación de la empresa en el país de la filial.	Difícil reclutamiento de personal cualificado.
Menores costes.	Disminución del control por parte de la empresa matriz.
Demuestra confianza en los ciudadanos del país de la filial.	Alta distancia entre los directivos locales y los de la central.

3. Enfoque Geocéntrico:

En este tercer y último enfoque, se da muy poca importancia por no decir nada a la nacionalidad y lo que se busca es a las personas más adecuadas para los puestos claves.

En este caso las prácticas de recursos humanos, responden a estándares globales.

Las empresas transnacionales son las que tienden a seguir este enfoque, se encuentran en una etapa muy avanzada en la que el personal, sobre todo el directivo y el técnico deben tener conocimientos y competencias que hagan diferente y competitiva a la empresa, al igual que poseer capacidad de aprendizaje, liderazgo y trabajo en equipo.

En este caso, las relaciones con la central son continuas por parte de las filiales y la evaluación y control se hace de acuerdo a los estándares globales.

4. LA EXPATRIACIÓN.

Existen múltiples definiciones sobre la expatriación, algunas de las más completas son las que se muestran a continuación porque incluyen aspectos importantes que afectan al expatriado como 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 periodo 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, 2005).

-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 periodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país (Suutari y Brewster, 2003).

La expatriación suele ser una atractiva experiencia profesional, es una buena oportunidad para el trabajador, sin olvidar que va unido un beneficio económico, por lo que, normalmente, a las empresas no les resulta verdaderamente complicado encontrar empleados que estén dispuestos a expatriarse.

A pesar de que suele haber candidatos, los directivos españoles no parecen estar aún muy dispuestos a moverse con la rapidez que requieren las empresas en este caso, esto en parte puede ser debido a la cantidad de riesgos que han de afrontar, al miedo a grandes retos profesionales, unido al miedo a adaptarse a un lugar que posiblemente, sea completamente diferente al que estamos acostumbrados, miedo a liderar un equipo de trabajo multinacional, miedo a no conseguir los objetivos de la empresa y las expectativas puestas en uno mismo, en definitiva, miedo a fracasar.

No se puede olvidar otro de los grandes impedimentos de los españoles a la hora de decidir expatriar, el idioma. Según el Eurobarómetro de la Unión Europea, sólo el quince por ciento de los directivos españoles habla inglés, por todos es sabido que el inglés es conocido como el idioma de los negocios. A pesar de esto, hay que resaltar que el número de directivos expatriados en estos últimos años ha aumentado en casi todos los sectores, pero sobre todo telecomunicaciones y consumo. En el caso de las empresas españolas aún falta mucho para llegar a alcanzar los niveles que tienen otros países.

4.1 Motivos empresariales para la expatriación.

Las empresas multinacionales en la mayoría de los casos, inician la búsqueda de un candidato apto para la expatriación, debido a que tienen necesidad de cubrir un puesto concreto en la estructura de la empresa, bien porque así lo requiere el propio negocio, por repatriación de la persona que ocupaba el puesto anteriormente, por compromiso de ocupación del puesto o por el desarrollo planificado de la carrera profesional de un trabajador.

Los motivos para que se produzca procesos de expatriación suelen ser:

-Desarrollo de la carrera internacional: Este motivo suele darse en directivos o pre-Directivos de altos niveles, que son asignados a puestos internacionales estratégicos que se adecuen a su plan de carrera.

-Solución de problemas urgentes: En ciertas ocasiones es necesario expatriar a un trabajador de la central que posee mayores conocimientos o más experiencia, para poder solucionar con la mayor brevedad y de la mejor manera posible ciertos problemas que surgen en las filiales y que bien por falta de conocimientos o por falta de experiencia, los trabajadores de la filial no puede solucionar de una forma tan satisfactoria como el expatriado.

-Toma de control: Personal destinado para llevar a cabo y favorecer la toma de control y la vigilancia en aspectos claves de la gestión de la empresa, ante nuevas fusiones y adquisiciones de la central en otro país.

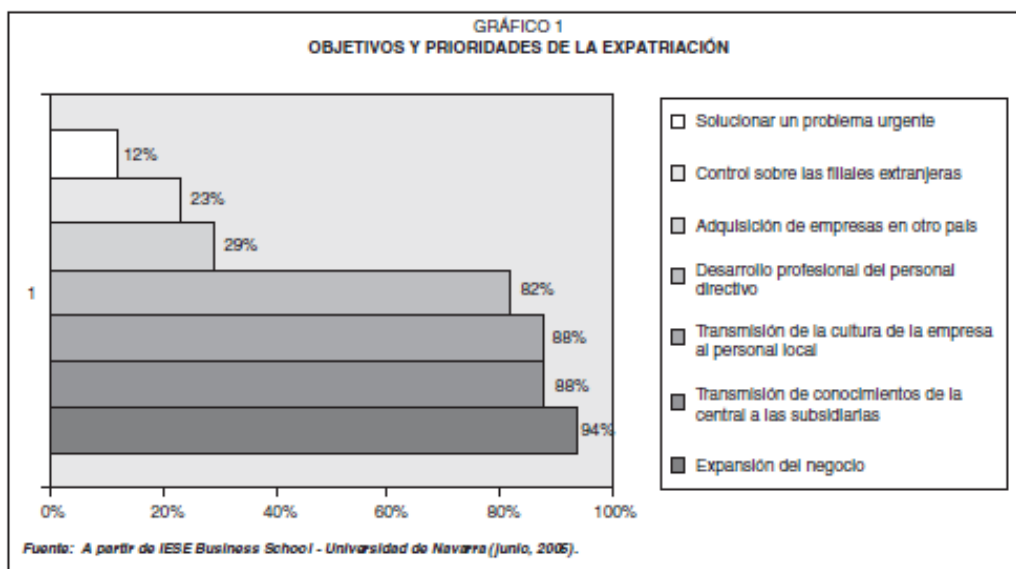
-Adquisición de nuevas filiales y expansión del negocio: La decisión de expansión del negocio por parte de una compañía no es tarea sencilla, sobre todo si se decide expandir la empresa a países con diferente cultura y diferentes costumbres a las que se posee en el país donde se encuentra instalada la filial.

Las dificultades que se pueden encontrar en el país en el que va a instalarse la filial son diversas y en ocasiones es complicado resolverlas.

Por este motivo, las empresas deciden expatriar a trabajadores capacitados, generalmente directivos, para resolver las diversas situaciones que puedan ir apareciendo a lo largo del proceso de instalación de la filial en el nuevo país.

-Intercambio de «know-how» o transmisión de conocimientos: Intercambio de personal con el fin de conseguir que los conocimientos y experiencias que dicha persona posee en diversas especialidades técnicas o de gestión sean aprendidas por el personal de la filial.

-Transmisión de la cultura de empresa: La compañía decide enviar a un trabajador de la central que se siente altamente vinculado a la empresa y que conoce y comparte la cultura de su empresa para que dé a conocer está en la nueva filial.



Como muestra el gráfico anterior de IESE Business School (2005) el 94% de las empresas que deciden expatriar, es debido a que quieren expandir el negocio, mientras que la transmisión de conocimientos y de la cultura de la central a las subsidiarias,

ocupa el segundo lugar. Esto en parte es debido; a que se exige al expatriado que conozca la cultura del país al que es destinado, a la vez que muestra la cultura de la matriz de la empresa.

Con un 82% encontramos el desarrollo de la carrera profesional del personal directivo, como un mecanismo para formar a personas que poseen cierto potencial.

Por último, con un 12% , la solución de problemas urgentes es el motivo por el cual las expatriaciones son menores en las empresas internacionales.

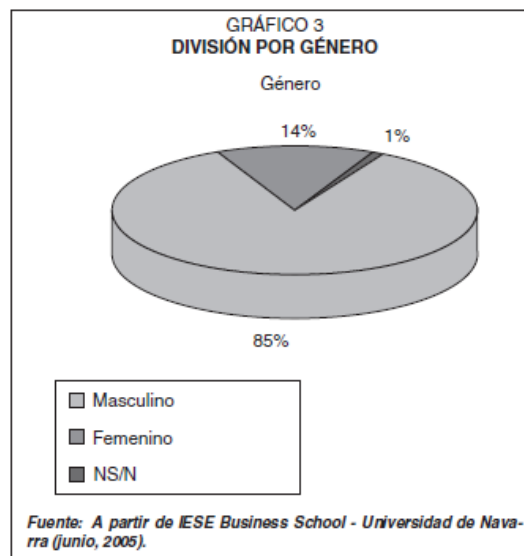
4.2 Perfil del expatriado y destinos más habituales.

El perfil del Expatriado generalmente suele ser el siguiente:

-Género:

Los expatriados son mayoritariamente hombres, tanto en las empresas españolas como extranjeras. Un estudio muestra que en el 35% de las empresas Españolas y en el 43% de las extranjeras los expatriados son generalmente varones.

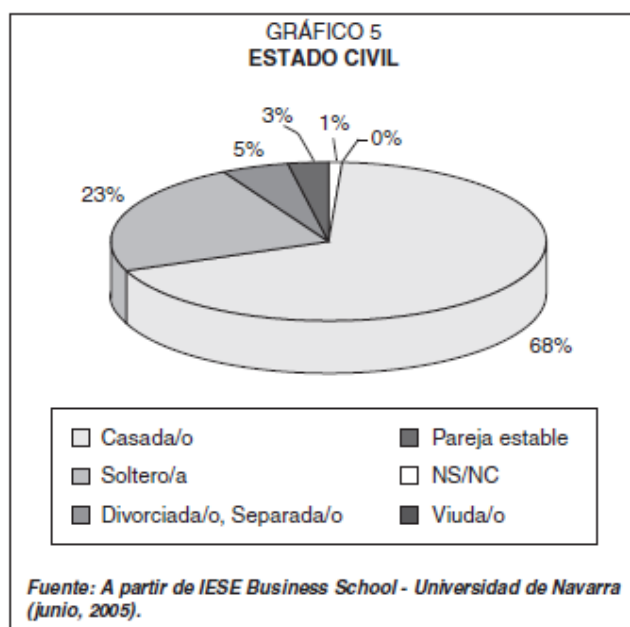
En la mayoría de los casos la mujer está más dispuesta a seguir al hombre en un proceso de expatriación, aunque en los últimos años el número de mujeres que tiende a expatriar está aumentando.



Según el gráfico que se muestra en la parte superior, se puede observar que las empresas comunican que del personal expatriado, el 85% son hombres y tan sólo un 14% son mujeres, quedando ese 1% para aquellos que no saben o no contestan.

-Perfil familiar: En la mayoría de los casos, los empleados que deciden expatriar, son solteros y parejas con hijos. Existe diferencia entre las empresas españolas y extranjeras. En las primeras, el perfil del expatriado es más el de un hombre soltero, mientras que en las multinacionales extranjeras es más el de parejas con hijos.

Según el gráfico inferior de IESE Business School (2005) un 68% de los encuestados está casado, o con hijos o ambas cosas. Tan sólo un 23% está soltero.

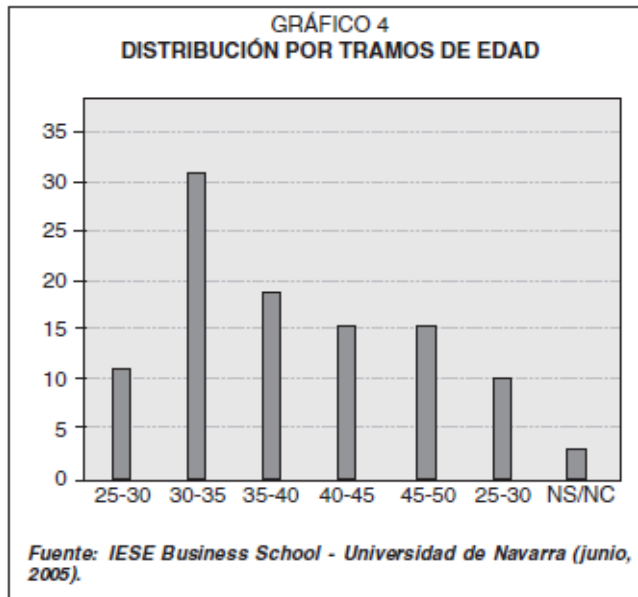


-Edad: En el gráfico que vemos más abajo, se puede comprobar que la franja de edad en la que la expatriación es menor es en los jóvenes, con una edad de entre 25-30 años. Estas personas no suelen tener cargas familiares, poseen un alto grado de motivación y son conscientes de que una asignación internacional sería una ventaja para el futuro. Aun así, no suelen ser muchos los expatriados.

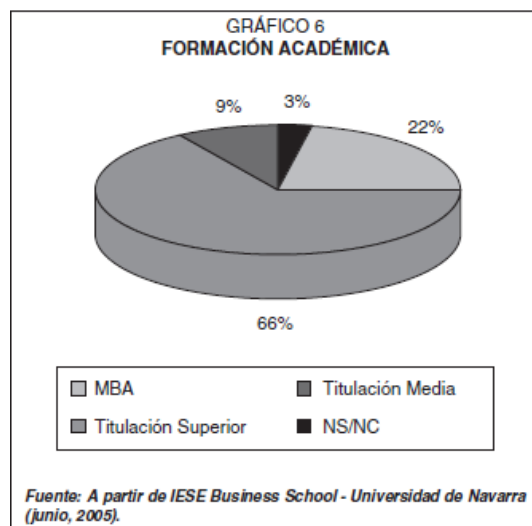
También se encuentran entre los menos expatriados, aquellos trabajadores que tienen 50 o más años. A pesar de que tienen una gran experiencia profesional, se encuentran en una situación idónea para asumir responsabilidades.

Los profesionales con edades comprendidas entre 30 y 35 años son los que mayor presencia tienen entre el personal internacional.

A pesar de tener más responsabilidades familiares, tienen más experiencia y conocimiento de la empresa, por lo que se supone que tienen una mayor capacidad a la hora de asumir la dirección o un puesto con responsabilidad en la filial.



-Formación académica: Según los datos recogidos por IESE Business School (2005) El 88% de los expatriados suele poseer una titulación universitaria, un 66% de ellos posee una titulación superior y el 22% restante una titulación media. Tan sólo un 9% de los expatriados tienen formación media.



Perfil profesional: Mayoritariamente los expatriados son directivos o técnicos, siendo el perfil de jóvenes en formación, o que están iniciando su vida laboral el más bajo tanto en las multinacionales españolas como en las extranjeras.

-Destinos más habituales: Al hablar de los destinos a los que los que las empresas suelen expatriar con más frecuencia a sus empleados, hay que decir que las multinacionales españolas en su gran mayoría han expatriado a sus empleados a países de América Latina y de la Unión Europea, más concretamente México, Alemania y Francia. Así, un 77% de las empresas españolas tienen trabajadores de su empresa en esos países.

Respecto al destino menos habitual por parte de las empresas españolas es Oriente Medio, que, junto con Asia y algunos países de América del Sur son los que plantean el mayor reto con respecto a la expatriación.

GRÁFICO 4 > PERFIL DE LA EXPATRIACIÓN (EN %)						
Duración Expatriación	< 1 Año	1 a 3 Años	> 3 Años			
	17%	58%	25%			
Objetivo Expatriación	Expansión negocio	Transmisión conocimiento	Resolver problema	Participar en proyecto	Desarrollo competencias	Motivos personales
	0%	6%	94%			
País de destino	Paises africanos	América del norte	América del sur	Paises europeos	Paises asiáticos	Oceania
	4%	2%	17%	73%	4%	0%

Fuente: Neto. J 2008.

Según Neto. J (2008) los factores con mayor influencia a la hora de aceptar por parte de los trabajadores la propuesta de expatriación son entre otros : La atractiva experiencia internacional , el aprendizaje profesional , las posibilidades de promoción interna , los beneficios económicos , la capacidad de adaptación cultural , la aceptación por parte del cónyuge de la propuesta y sentirse útil para la empresa.

El 21,1% de las mujeres expatriadas considera que los beneficios económicos que percibieron al expatriar no tuvieron gran influencia en la decisión.

En la misma línea, el 11,4% de los hombres afirman que no influyó nada el aspecto económico. Por el contrario, el 53% de los hombres mantiene que los beneficios económicos influyeron mucho o totalmente en su decisión de aceptar la expatriación.

4.3 Fases del proceso de expatriación.

Llevar a cabo una expatriación con la que obtengan beneficios tanto la empresa como el trabajador no es una tarea fácil. Generalmente el proceso de expatriación pasa por diferentes fases, según IESE Business School (2008) se podría hablar de tres fases.

- Primera fase: Inicio:

En esta fase comienza la búsqueda para encontrar dentro de nuestra empresa a los mejores candidatos para poder llevar a cabo una satisfactoria expatriación. Así, según los datos del Informe, los factores más valorados para seleccionar a los candidatos son; sus conocimientos técnicos, su experiencia y la valoración que poseen de su carrera profesional, seguidos por la capacidad de liderazgo, la facilidad de adaptación y las habilidades para negociar.

En esta primera fase es muy importante la correcta comunicación, que la empresa comunique con claridad, positivismo y sinceridad al candidato lo que pretenden obtener de él y las consecuencias que sus acciones en el país de destino tendrán para la organización y para él personalmente. Un 28,7 % de los expatriados considera que la información aportada por la empresa es escasa.

Generalmente, en este momento la empresa ofrece a su trabajador una serie de prácticas para ayudar y asesorarle en su nueva aventura. Lo más valorado por los empleados a la hora de recibir esta ayuda es que les informen sobre cómo se va a planificar la expatriación, sobre el viaje, la vivienda y la adaptación familiar. Un 65% de los empleados, reconoce que su empresa estudió, antes de iniciar la expatriación todos los asuntos relaciones con su vida familiar.

- Segunda fase: Fase de desarrollo:

Esta fase comienza en el momento en el que el expatriado y su familia ya se han trasladado al país de destino. Aquí, comienza la difícil tarea de adaptarse a un nuevo entorno tanto profesional, como social y cultural; no sólo del expatriado, sino también de sus familiares, que en la mayoría de ocasiones trae consigo grandes diferencias con respecto al país de origen. El 38% de la muestra señala que existe una gran diferencia cultural entre su país de origen y el país de destino.

Sin embargo, tan sólo el 11% afirma haber tenido verdaderas dificultades a la hora de

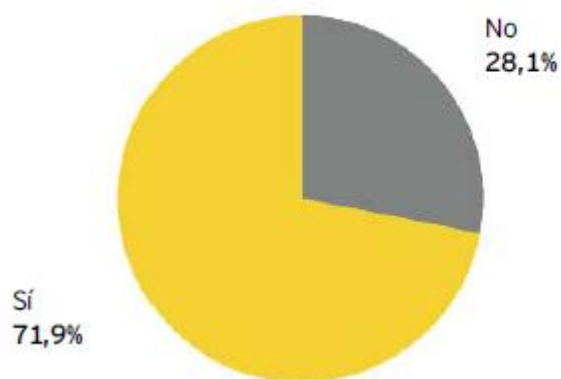
adaptarse a su nuevo lugar de residencia. Además, un 75,7% de los expatriados afirma haber hecho amistades.

- Tercera fase: Fase de repatriación:

Esta última fase, se produce en el momento en el que el trabajador deja el país de destino para volver a su país de origen. Es una fase que trae consigo diversas dificultades.

No siempre cumplen el período de expatriación que, en un principio había sido acordado por la empresa. Según un estudio realizado por IESE Business School (2005) y como se muestra en la gráfica siguiente, en un 28,1% de los casos el periodo de expatriación no duró lo que se había previsto en un principio, mientras que en un 71,9 % de los casos sí se cumplió.

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



Fuente: El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado: IESE Business School (2008).

5. CONSECUENCIAS DE LA EXPATRIACIÓN.

Como ya se ha mencionado, la expatriación es una gran experiencia profesional para el empleado. Pero en muchas ocasiones no resulta fácil la adaptación del expatriado y su familia al país de destino, al nuevo entorno cultural y laboral o entender la problemática fiscal, la cual puede afectar muy directamente a la obtención del beneficio económico que en muchos casos es lo que el trabajador va buscando cuando se sumerge en el reto de la expatriación.

En este apartado, se intentarán mostrar tanto los beneficios que los expatriados pueden obtener, como los diferentes problemas o inconvenientes que pueden aparecer como consecuencia de la expatriación.

5.1 Problemas.

A) Riesgos sanitarios:

El personal expatriado puede tener una emergencia sanitaria en cualquier momento a lo largo del periodo que dura la expatriación.

La prevención es fundamental para evitar que un problema de salud en una persona afecte a toda una operación en el extranjero:

-Información y preparación del viajero:

Ciertos destinos exigen tomar precauciones sanitarias, por tanto se debe dar información fiable, toda la que sea necesaria para poder llevar a cabo las mejores medidas preventivas. Es importante informar a los empleados de los riesgos que corren y vacunarles de las enfermedades a las que se expondrán.

-Seguro médico inadecuado:

Suele suceder que tanto los expatriados, como sus superiores confían en que tanto la mutua como la seguridad social, se hagan cargo de cualquier problema sanitario que pueda ocurrir en el extranjero y en la mayoría de los casos, es una grave equivocación. La empresa debe poner todos los medios necesarios y no confiar en seguros de viaje que generalmente son destinados a turistas. Las decisiones sobre hospitalización o

repatriación son críticas y no toleran errores ni retrasos, por tanto, deben ser tomadas por expertos.

-Riesgos en la vigilancia de la salud de los empleados desplazados en el extranjero:

Es posible que no encontremos servicios sanitarios fiables en el país donde ha sido destinado el trabajador, sobre todo en países en proceso de desarrollo. Por otro lado, los reconocimientos médicos que realice el médico de empresa español en otro país pueden tener complicaciones de índole legal y no son recomendables.

Los reconocimientos médicos en dichos países sólo son fiables si los realizan centros sanitarios acreditados. Por todo ello, sería recomendable subcontratar los servicios médicos sólo a empresas con la suficiente capacidad y experiencia.

-Desconocimiento de la legislación de prevención de riesgos laborales en el extranjero:

Cuando los trabajadores son destinados a un país en el que las condiciones laborales son peores y su grado de desarrollo es inferior, pueden surgir problemas en lo relativo a la prevención de los riesgos laborales.

A menudo surgen dudas sobre cómo actuar en la vigilancia de la salud y ante los riesgos laborales en determinados países donde opera la compañía. Si la empresa no se asesora correctamente, podemos estar incumpliendo ciertas normas, que tendrán serias consecuencias.

B) La Repatriación:

Una vez finalizada la misión del trabajador en el país de destino, éste tiene que regresar a su país de origen y retomar su vida anterior.

La repatriación es el aspecto más complicado de las asignaciones internacionales, los expatriados han sido objeto de numerosos estudios, pero el regreso al país de origen, no ha tenido el alcance de estudio que debiera.

En un primer momento puede parecer raro e incluso ridículo, que los repatriados puedan tener algún problema de adaptación al regresar a su país, ya que al fin y al cabo regresan a su vida. Pero la realidad es mucho más complicada, ya que entre otras muchas cosas, estos profesionales se han acostumbrado a ciertos beneficios económicos, sociales, profesionales...y en ocasiones su pérdida, unida a las dificultades que pueden

encontrarse en su trabajo o en su entorno social al volver, les acarrear serias dificultades para recuperar su vida anterior.

Es en ese momento, en el que el empleado regresa a casa tras cumplir el período pactado de expatriación en el país extranjero, es cuando podemos hablar de la aparición de ciertos problemas. La vuelta será más fácil si terminada esta aventura los resultados son satisfactorios tanto para el empleado como para la empresa. Sin embargo, las estadísticas muestran que existe un alto número de ejecutivos que al ser repatriados no encuentran una posición en la que se valore y utilice las habilidades que han adquirido ,es lo que se conoce como falta de respeto por las habilidades adquiridas, por esto; muchos se sienten frustrados, poco valorados al sentir que sus empresas no aprovechan lo que ellos han aprendido en el extranjero , lo que en ciertas ocasiones, puede llegar a terminar con la salida de la empresa por parte del trabajador.

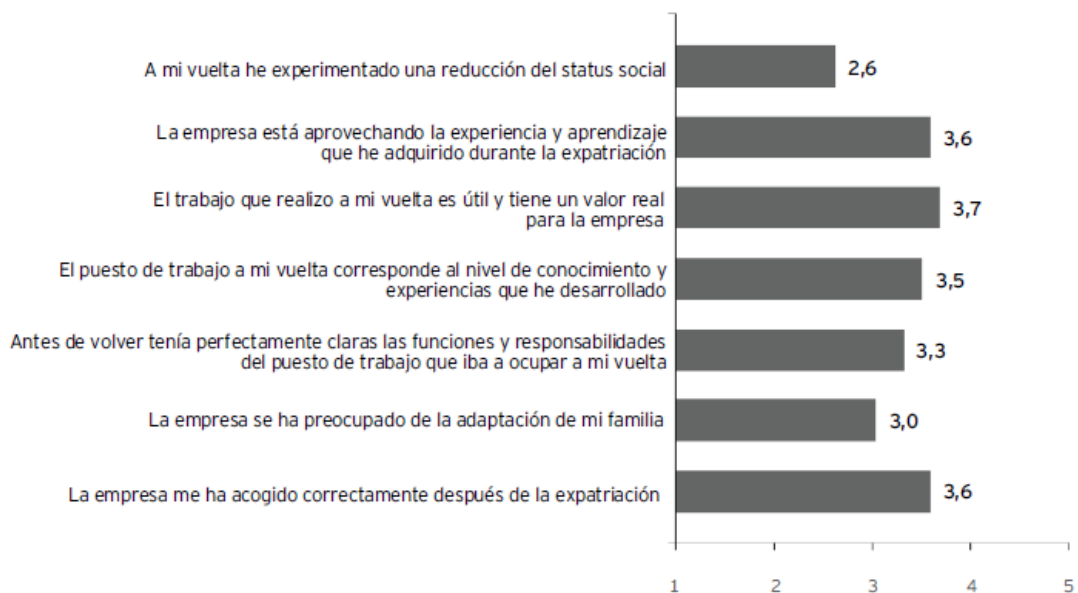
Que el empleado abandone la compañía, sin duda es negativo para la organización que ha invertido una gran cantidad de recursos y, evidentemente, también para el propio profesional.

La pérdida de estatus, también es uno de los problemas que más preocupan al repatriado una vez que está de vuelta. El empleado expatriado, suele ocupar en el país de destino puestos importantes en la filial , lo que implica que ha mantenido relaciones con otros directivos de elevado nivel de otras compañías , se ha relacionado y ha tenido acceso a personas relevantes relacionadas con la política del país de la filial y ha desempeñado un trabajo reconocido y valorado. Sin embargo, al regresar a su país de origen, a la central, vuelve a ser uno más, e incluso en algunos casos siente que es peor tratado que el resto de sus compañeros. Está situación en muchas ocasiones terminaría, como anteriormente hemos dicho, con la salida del empleado de la compañía.

Los compañeros del expatriado en el país de origen, están expectantes con la vuelta debido a los planteamientos e ideas que podrá aportar y que les pueden ayudar a mejorar, pero sí que es verdad que también suelen tener ciertas reticencias porque no quieren que venga nadie a cuestionar la forma de trabajo.

Podemos hablar también, del choque cultural inverso, es decir, un trabajador que ha estado un largo tiempo en otro país y ha interiorizado mucho la cultura y forma de vida de dicho país, al regresar, puede resultarle difícil adaptarse de nuevo a su país de origen.

No se puede hablar de la repatriación, sin comentar los problemas y dificultades que para la familia acarrea la vuelta a su país de origen. Generalmente, cuando el expatriado está fuera junto a su familia, todos tienen una vida con unas condiciones espectaculares...un buen coche, un gran sueldo...pero eso termina cuando hay que volver, las comodidades y excelentes condiciones que teníamos desaparecen y en ocasiones cuesta acostumbrarse a volver a una vida sin lujos y comodidades. En muchas ocasiones, las amistades también se ven perjudicadas por la expatriación. Si no ha sido durante un período largo de tiempo o el país al que ha sido expatriado el trabajador, tiene unas condiciones de vidas similares a las de su país de origen, la relación con los amigos podrá seguir manteniéndose diariamente. Pero en muchos casos eso no es posible y a la vuelta, se han perdido ciertas amistades, o simplemente, las relaciones se han enfriado.



Fuente: El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado. IESE Business School (2008)

Para evitar o reducir los problemas de la expatriación, es importante que el equipo de RRHH y el equipo directivo de la empresa planifiquen adecuadamente todo el proceso, tanto de la expatriación como de la repatriación. En ocasiones se pone de manifiesto la falta de planificación de las empresas a corto y medio plazo de la carrera profesional de los técnicos y directivos, lo que les hace improvisar y desaprovechar conocimientos y experiencia de los expatriados.

La incertidumbre de la repatriación puede provocar gran preocupación a los trabajadores.

No es necesario tan sólo transmitir toda la información precisa de la que se ha hablado con anterioridad, es importante también mantener vivo el contacto de la persona que está fuera con la central, independientemente de los cambios que la organización pueda sufrir.

Es evidente que una inadecuada planificación del regreso puede hacer que el empleado repatriado fracase, ante la incertidumbre sobre cuáles serán sus nuevas tareas, funciones y responsabilidades. En la mayoría de las compañías, seis meses antes de que finalice la expatriación, se empieza a tener en mente el momento de la repatriación y las consecuencias que ésta tendrá para la empresa y para el repatriado.

Planificación de la repatriación por parte de las empresas:

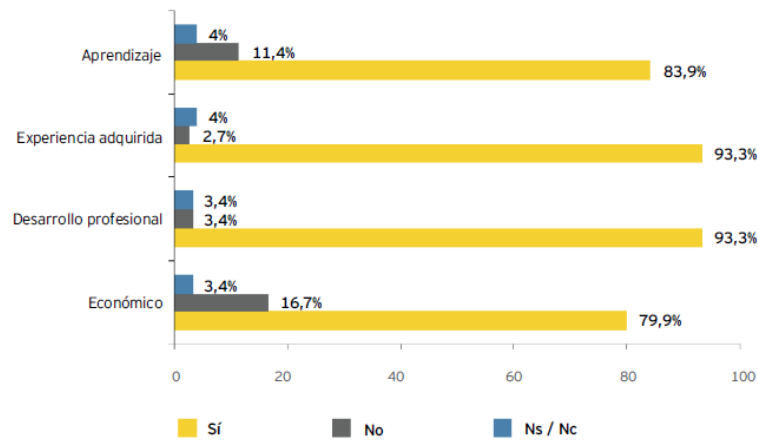


Fuente: Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas. IESE Business School (2005)

La mayoría de los repatriados, valoran la experiencia positivamente y enriquecedora para su familia cuando vuelven a su país de origen, pero reconocen que gran peso y muchos de los problemas de la expatriación, recaen en la pareja que, muchas veces, tiene que abandonar o dejar apartada por un tiempo su carrera profesional.

Según el estudio “Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas” de la Universidad de Navarra, en el que se pregunta a varios expatriados si había merecido la pena la expatriación desde el punto de vista de aprendizaje, experiencia, desarrollo profesional y económico; un 93,·% considera que ha merecido la pena sobre todo por la experiencia y por el desarrollo profesional y menos por el factor económico que es un 79,9%.

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



Como conclusión, podríamos hablar de que existen una serie de prácticas que facilitarían el regreso del trabajador y su readaptación:

-Una correcta planificación profesional, tanto a la hora de expatriar, como con la repatriación, para saber qué se va a encontrar a su vuelta.

-Contar con un tutor o una persona que mantenga el contacto con el expatriado, para que siga sintiéndose ligado a la central.

-Mantener canales de comunicación, para que el expatriado esté informado constantemente sobre lo que sucede en la empresa.

-Reconocer la labor de los expatriados y poner atención a sus nuevos conocimientos y habilidades aprendidas y adquiridas con la expatriación.

C) Otros riesgos:

-Falta de información fiable:

La empresa no puede depender únicamente de la información que la embajada de su país en el país de destino le proporcione, es necesario que sus empleados tengan a quién recurrir las 24 horas del día una vez que ha comenzado la expatriación. Existen determinadas zonas y comportamientos que los trabajadores deberían evitar en su viaje. Conocer eso, entre otras muchas cosas, es importante, por ello la adecuada preparación del viaje, es clave para minimizar los riesgos relacionados con la seguridad. No contar con información fiable y actualizada sobre la situación del nuevo país en el que se va a vivir, puede poner en riesgo al empleado durante su estancia en el extranjero.

-Riesgos de atentados, robo, secuestro:

Es necesario e importante tener claras y evaluar si las medidas de seguridad del lugar donde la compañía tiene su actividad son las correctas y suficientes. Estos tipos de riesgos como pueden ser los atentados, los robos...no afectan únicamente al expatriado, sino que también en algún momento puede afectar a las propiedades de la empresa.

Los empresarios tienen que tener muy en cuenta que no hay que proteger al trabajador únicamente durante su horario de trabajo, es necesario que el trabajador este protegido y que se evalúen y se haga todo lo que sea necesario para minimizar los riesgos que corren estos trabajadores y sus familiares, también en su tiempo libre. La probabilidad de que este tipo de riesgos se materialicen, es diferente dependiendo del país donde esté instalada la empresa y del tipo de actividad que se lleve a cabo.

-Riesgo de guerra, motines, revueltas, catástrofes naturales:

En aquellos casos, en los que la situación política no es muy estable y hay posibilidad de que se produzca algún altercado, es importante tener claro el plan de evacuación del país en caso de conflicto, motines, revueltas...Esto ha permitido a miles de colaboradores trasladarse de forma programada a puntos seguros, cuando ha ocurrido alguna de los altercados citados anteriormente.

Si el plan a llevar a cabo en el caso de que se produzcan los altercados no es claro, los empleados se verán obligados a buscar soluciones que son responsabilidad de la empresa y que, en momentos de alteración, no serán fáciles de encontrar.

-Formación inadecuada ante las dificultades:

Antes de mandar a los empleados a otro país, se le debe dar toda la formación necesaria para poder vivir adecuadamente y para saber cómo actuar en momentos complicados.

En entornos difíciles, es clave que todo el personal de nuestra compañía esté bien formado en temas de emergencia y evacuación. Una formación insuficiente, en cualquiera de estos temas, tendrá consecuencias desagradables si los riesgos se materializan.

-Falta de información en diversidad cultural antes de la expatriación:

Es sorprendente, pero según Luís Gómez-Mejía (2001) solo una tercera parte de las empresas multinacionales ofrecen algún tipo de formación en diversidad cultural a los expatriados y las que lo hacen, suelen ofrecer simplemente unos cursillos.

Con frecuencia el expatriado y su familia hacen las maletas y se van a su nuevo destino sólo con el pasaporte y la información que hayan podido recopilar.

-Choque cultural:

Esta dificultad es claramente consecuencia de la anterior.

Como ya se ha comentado, el expatriar supone tener que cambiar por completo de vida, y tener que adaptarse a un lugar diferente al nuestro.

Muchas de las personas que deciden embarcarse en la expatriación, no consiguen llegar a adaptarse correctamente al nuevo entorno cultural que se les presenta en el país de destino, es lo que conocemos como choque cultural. Ante esta situación, en múltiples ocasiones el expatriado intenta imponer los conocimientos, costumbres y valores de la matriz a los trabajadores locales de la misma. Esto puede llegar a generar enfrentamientos culturales y grandes malentendidos, que aumentan hasta que el expatriado decide regresar a su país. En la mayoría de ocasiones, deja en el país al que ha sido expatriado, una terrible desorganización, que, sin duda, perjudicará en gran medida a la empresa a la que pertenece.

La incapacidad para relacionarse con gente de otra cultura o la dificultad para aprender otras lenguas, son algunas de las razones que dificultan y que llevan al fracaso de una expatriación.

Las empresas, pueden disminuir e incluso a hacer que esta dificultad desaparezca; ayudando a sus empleados a evitar el choque cultural, utilizando herramientas de selección que permitan elegir a las personas que tienen mayor facilidad de adaptación a otras culturas, a los que tienen más capacidad de aprender otros idiomas o mayor sensibilidad cultural.

5.2 Beneficios o ventajas.

-Ventajas fiscales:

Algunas de las ventajas fiscales más importantes que pueden obtener los expatriados son las siguientes:

1. Están exentos los gastos de locomoción y las dietas por desplazamiento fuera de España, los gastos de manutención que no excedan de 48,08 euros diarios (sin pernoctar) o 91,35 euros (pernoctando). Al igual también están exentas las cantidades abonadas por la compañía para cubrir los gastos de manutención tanto del contribuyente como de sus familiares durante el tiempo que dure el traslado, siempre que no sea superior a nueve meses.
2. El régimen especial de expatriados exime de tributación los rendimientos percibidos por trabajos realizados en el extranjero cuando se cumplan determinados requisitos. La exención se aplica a las retribuciones devengadas durante los días de estancia en el extranjero con el límite máximo de 60.100 euros anuales.

-Beneficio económico, salario:

Generalmente al aceptar una asignación internacional, está lleva consigo una mejora económica para el trabajador que acepta la expatriación como compensación por las dificultades e inconvenientes que encontrará a lo largo del proceso.

Además aumentará su capacidad de ahorro, debido a que ciertos gastos relacionados con la familia son cubiertos por la compañía.

-Beneficio extrasalarial y social:

La mayoría de los expatriados al llegar al país de destino obtienen una serie de facilidades o de beneficios, que harán que su llegada al nuevo lugar sea más fácil.

Algunos de estos beneficios son:

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

-Mejora de la carrera profesional:

En el plano profesional, la expatriación en la mayoría de los casos es un avance en la carrera profesional del expatriado, ampliará sus conocimientos, habilidades, experiencia...y tendrá la posibilidad de iniciar una carrera profesional dentro de la empresa. El problema, es que muchas veces no sucede, y la carrera profesional del trabajador, tras su repatriación se ve estancada. No hay que olvidar que esta experiencia internacional es un valor añadido para un buen curriculum, y nos aportará conocimientos y experiencias que podrían ser de gran utilidad para encontrar un nuevo puesto de trabajo en el futuro.

-Mejora de sus idiomas:

Los candidatos a expatriar suelen ser trabajadores que ya poseen altos conocimientos en otros idiomas, generalmente inglés.

El hecho de expatriar, puede ayudarles a aumentar su nivel de idiomas, e incluso si el país de destino posee otro idioma diferente al que éstos ya conocen, aprenderán un nuevo idioma, que les ayudará a la hora de poder optar a puestos de mayor categoría o incluso para cambiar de empresa.

No olvidemos que los expatriados, generalmente se van de su país con sus familiares, por lo que el beneficio de aprender otro idioma no va a ser sólo para él, sino también para sus familiares; cónyuge y los hijos, en el caso de que los tuviera.

-Actualización de su Curriculum:

Debido a los nuevos conocimientos en idiomas, a la obtención de nuevas cualificaciones, al desarrollo de competencias, al aprendizaje de nuevas prácticas, el trabajador tendrá que modificar su curriculum , para incluir todos esos conocimientos, experiencias y prácticas que gracias a la expatriación ha obtenido.

ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA EXPERIENCIA DE EXPATRIACIÓN

Relacionados con:	Lo mejor	%Respuestas	Lo peor	%respuestas
El trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Puesto atractivo -Mejora de la carrera -Ventajas económicas 	59%	<ul style="list-style-type: none"> -Presión del puesto -Problemas con la central -Dificultades culturales -Daños en la carrera 	37%
La familia	<ul style="list-style-type: none"> -Oportunidades para la familia -Experiencia y aprendizaje de los hijos -El cónyuge no necesita trabajar y aprende. 	6%	<ul style="list-style-type: none"> -Disfunción familiar -Problemas con educación y adaptación de los hijos -Dificultad del cónyuge 	23%
La vida en general	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento personal -Mejor nivel de vida -Nuevas amistades -Mayor capacidad de ahorro -Mejor nivel de vida 	36%	<ul style="list-style-type: none"> -Dificultades de integración -Separación de familia y amistades 	40%

Fuente: Guzzo, R.A., Noonan, K.A. & Elron, E. (1993)

6. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RRHH EN LA EXPATRIACIÓN.

Una de las tareas más difíciles para cualquier empresa internacional es la dirección eficaz de sus trabajadores expatriados (Gomez-Mejia, 2001). Cuando una empresa envía a un profesional para que lleve a cabo un proyecto en el extranjero, se deben realizar numerosos trámites 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.

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.

a) Reclutamiento y selección:

El proceso de reclutamiento y selección en el caso de los empleados expatriados es una tarea bastante complicada, ya que la mayoría de éstos trabajan sin control alguno, en un lugar alejado de la central y, por lo tanto, los errores pueden pasar desapercibidos.

Para elegir un buen candidato, según Gómez-Mejía et al. (2008) es importante:

-Dar importancia a la sensibilidad hacia la cultura:

Es importante valorar la capacidad del candidato para adaptarse a nuevas situaciones y culturas. Sería muy interesante y útil realizar pruebas y entrevistas personales para ver la adaptación social del candidato.

-Crear un comité de selección de expatriados:

Especialistas de RRHH, recomiendan que sea un comité formado por personal de RR.HH., pero sobre todo por personas que hayan pasado por la experiencia de trabajar como expatriado durante un período de tres a cinco años. De esta forma, serán capaces de detectar a los candidatos válidos para la expatriación.

-Exigir experiencia internacional previa:

Es deseable elegir a trabajadores que hayan pasado cierto tiempo en otro país, aunque no siempre es posible. Elegir a candidatos que ya hayan tenido experiencia, hará que éstos sean más resistentes al fracaso y que su adaptabilidad al país de destino sea mayor.

-Analizar la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que pueden servir como “expatriados” en el futuro:

Suelen ser trabajadores que han terminado sus estudios no hace mucho y no poseen mucha experiencia laboral, por ello, no tienen ideas preconcebidas y las empresas pueden transmitirles fácilmente su filosofía y valores.

Coca Cola realiza esta práctica.

-Tener en cuenta a los familiares de los candidatos:

Es muy importante debido a que, la infelicidad de los familiares puede afectar mucho al expatriado y llevarle al fracaso.

-Desarrollar un buen programa de selección para elegir a los expatriados y también a los empleados locales que ayudarán al expatriado a cumplir su misión:

Es necesario que la empresa seleccione en el país de destino personal capacitado para ayudar al expatriado a conseguir el objetivo. El trabajo del expatriado, será mucho más fácil si puede centrarse en cuestiones más generales e importantes y puede delegar en expertos locales.

El personal destinado a seleccionar a los expatriados, debe hacer hincapié en las necesidades de la empresa y en las posibilidades de desarrollo de la persona, mostrando los desafíos que el puesto, que va a desempeñar en el país de destino, trae consigo.

Tener en cuenta los anteriores factores puede ser determinante para que la expatriación tenga éxito.

b) Formación:

No cabe duda de que dar al empleado una adecuada formación a la hora de expatriar es importantísimo, es necesario que conozca los valores, costumbres, idiomas, tradiciones, las leyes...del país donde se encuentra la filial a la que va a ir destinado.

Lo ideal es que la formación se inicie más o menos 9 o 12 meses antes de que el trabajador se marche al extranjero.

En la formación es importante, y de gran ayuda, que participe el cónyuge y demás familia que vaya a acudir con el trabajador al país de destino. Así, todos tendrán un menor nivel de incertidumbre y estrés ante el hecho de la expatriación al conocer con más detalle cómo es la vida en el lugar de destino.

Duración de la expatriación	Duración y nivel de formación	Enfoque de formación transcultural
1 mes o menos Enfoque informativo	Menos de una semana Bajo	-Sesiones informativas sobre la zona, la cultura. -Formación del idioma. -Uso de intérpretes
2-12 meses Enfoque afectivo	1-4 semanas Moderado	-Casos prácticos -Formación para reducir el estrés. -Formación del idioma -Role-playing
1-3 años Enfoque de asimilación	1-2 meses Alto	-Programas de evaluación -Simulaciones -Conocimiento amplio del idioma -Formación de sensibilidad cultural

Fuente: Gómez-Mejía (2008)

La formación, según Gómez-Mejía (2008) puede tener un coste de 1500 euros, o más, por directivo. Muchas empresas consideran que este coste es menor en comparación al que se produciría si el expatriado fracasa en su tarea.

c) **Retribución:**

Calcular el paquete retributivo para un empleado expatriado es una cuestión compleja. Es importante retribuir al expatriado con una compensación que le proporcione una renta equivalente a la que recibiría en su país de origen, lo que supone que además de la retribución que tenía en la empresa matriz, hay que proporcionar una cantidad de dinero que permita cubrir las diferencias que haya producido el traslado.

Pero si sólo se añade eso, lo normal será que ningún trabajador quiera acudir a trabajar al extranjero, por lo que será necesario que, seguidamente, se incluyan incentivos salariales, que pueden ser desde una cantidad fija anual, a un porcentaje, o una combinación de ambos. Estos incentivos serán mayores, a medida que el país de destino tenga peor calidad de vida.

Por último, pensando en que la retribución del personal tanto local como expatriado respete el principio de equidad interna, es recomendable que el personal expatriado sea destinado a puesto de mayor nivel que los trabajadores locales, de forma que, la percepción de los empleados locales no sea que los expatriados, por el mismo trabajo reciben mayor salario.

Generalmente, el resultado de la cuantía final de la retribución es el resultado de una negociación individual.

Esta forma de retribuir a los expatriados, no sólo es bastante cara para la empresa, sino que además; puede dar lugar a situaciones de inequidad entre el propio personal expatriado, ya que la retribución de cada uno variará en función de su capacidad para negociar y de lo necesaria e importante que sea su expatriación.

La dirección a la hora de planificar el salario de los expatriados tiene que tener en cuenta los siguientes componentes:

- El salario de referencia:

Se puede tomar como base para establecer la retribución, tanto el país de destino como el de origen. En ambos casos, lo que se busca es garantizar a los empleados expatriados la cantidad de dinero suficiente que les permita cubrir la diferencia de gastos que se originarán en el nuevo país.

Usar un sistema basado en las retribuciones del país de la central, promoverá la equidad, la unión con la central y además será atractivo para nacionales de un tercer país con bajos salarios.

Un sistema basado en las retribuciones del país de la filial, favorece que se implanten salarios basados en una única cultura y favorece la relación y la identificación del directivo con la filial. Podrán existir problemas para encontrar directivos que quieran acudir a países con bajos niveles salariales.

Cualquiera de las dos opciones anteriores tendrán tanto ventajas, como inconvenientes.

- Los diferenciales:

Son complementos retributivos que intentan equiparar el nivel de vida del expatriado en el país al que ha sido destinado con respecto a su país de origen.

Según Gómez-Mejía et al. (2008) las diferencias pueden incluir diversos aspectos:

- Por vivienda: Tamaño, servicio doméstico, localización...
- Por coste de la vida: Alimentos, transporte, médicos...
- Por diferencias fiscales: Impuestos.
- Por educación de los hijos: Colegios.

Estas diferencias son asumidas por la empresa.

- Incentivos a la expatriación:

Cuando se establecen incentivos para los trabajadores expatriados, se suelen fijar libres de impuestos, ya que así se pensará en términos netos y se evita la distorsión que puede provocar la doble imposición internacional.

El incentivo más importante suele ser la “prima de expatriación” que pretende recompensar a los profesionales por el cambio de puesto de trabajo y de entorno que supone la movilidad geográfica. Asimismo, el plus trata de reconocer el esfuerzo y dificultades de trasladarse a determinados destinos. Los pluses por expatriación constituyen un porcentaje del salario bruto de referencia y se determinan en función de las diferencias geográficas, culturales, lingüísticas, políticas, económicas, sanitarias que existan entre el país de origen y el de destino.

- Retribuciones en especie:

Es de gran importancia que, junto con todas las retribuciones de las que se ha hablado anteriormente, la empresa haga uso de las retribuciones en especie como complemento salarial. Con las retribuciones en especie, el paquete retributivo será más atractivo y por lo tanto, también lo será el país de destino.

El área de Recursos humanos tiene que utilizar todos los procesos de gestión de personal de tal manera que favorezca que la expatriación sea un éxito.

Para ello, tiene que intentar conseguir el máximo equilibrio entre las pautas generales que existen en la empresa y la flexibilidad necesaria por las diferencias que se darán al gestionar las situaciones de diferentes personas que se trasladan a las diferentes filiales de la empresa.

No se puede olvidar que este personal expatriado, se va sólo por un tiempo determinado y a su vuelta habrá que gestionar su reincorporación a la empresa.

7. EL CASO DE GRUPO SIRO.

Con la intención de conocer un caso real de un proceso de expatriación, el pasado día 10 de Junio, se realizó una entrevista a D. Álvaro López Rodríguez; HR Manager de Grupo SIRO.

Antes de dar respuesta a las preguntas D. Álvaro López nos contó brevemente la situación de SIRO. En la actualidad, SIRO es una empresa española, cuyo principal cliente es Mercadona. De hecho, aproximadamente, un 85% de los productos que fabrica son para esta cadena de supermercados.

Grupo SIRO ha comenzado a expandir su negocio internacionalmente. En la actualidad cuenta con oficinas comerciales en Italia, Inglaterra, Francia, Portugal y Estados Unidos. Además, en Portugal, también cuenta con plantas de producción, estando, en estos momentos, construyéndose una planta en Texas (Estados Unidos).

En la actualidad mantiene 6 expatriados, aunque está previsto que en la nueva fábrica de Texas serán 10 personas más las expatriadas.

Cuando una empresa se está planteando si es necesario expatriar a personal de su central a filiales de otros países, hay que tener muy claro porqué hay que expatriar y si esa expatriación es realmente necesaria.

Hay ocasiones en las que no es necesario expatriar a personal. Es verdad que, en un principio, el personal expatriado nos aporta mejores resultados que el local, debido a que conoce la compañía, las metas que hay que conseguir y sabe trabajar en la empresa. Pero, a medio y largo plazo, sale más rentable el personal local, que, una vez formado e inserto en la cultura de la empresa, generará mayor valor y aumentará su rendimiento; al contrario que el caso de los expatriados, cuya aportación de valor puede ir perdiendo fuerza con el transcurso del tiempo.

Además la compañía no puede olvidar que el coste de un expatriado es mucho mayor, alcanzando, en el caso de SIRO, 3,5 veces más que el de un trabajador de la central.

En la actualidad es muy común y rentable entre las empresas no expatriar a un trabajador, pero sí tener a empleados que se dediquen a viajar y a pasar determinadas

temporadas en diferentes países, de forma intermitente. Esto se conoce con el nombre de “Viajeros Frecuentes”.

D. Álvaro López nos contó que cuando una compañía decide emprender una estrategia internacional, se suelen cumplir tres fases: (Esta información podemos relacionarla con el punto 3.1)

1. La primera se corresponde con el momento en el que la empresa tiene la necesidad o decide exportar sus productos a otros países, para así desarrollar sus productos y abrir nuevos mercados y evolucionar.

2. Una segunda fase, en que se empiezan a consolidar las exportaciones. Al tener ya clientes fijos y vender una cantidad importante de producto, la firma se lanza a crear una red comercial propia, mediante la apertura de oficinas comerciales.

3. Una tercera fase, en la que la compañía decide crear sus filiales o comprar fabricas ya existentes, instalándose plenamente en el país. Es, en este momento, en el que se puede plantear la expatriación de personal estratégico para la puesta en marcha de la nueva fábrica o filial.

En el momento en el que una empresa decide expatriar, tiene dos modos de hacerlo; comprando una fábrica que ya existe (es el caso de Grupo SIRO en Portugal, donde se compró una fábrica que pertenecía a DANONE que fabrica comida para bebés, conocida como NUTRICEAL) y así, absorber a sus trabajadores, sus clientes, su estructura, maquinaria... En este caso, desde un primer momento, SIRO puede obtener beneficios. O bien, construyendo una fábrica (caso de Texas) pero que lleva más tiempo y más complicaciones.

Cuando las empresas deciden expandir su negocio a otros países, los riesgos que se corren son elevados, por eso SIRO, decidió dividirse en dos; Grupo SIRO y por otra parte SIRO Foods, que es la parte de la empresa que se encarga de todos los temas internacionales, de esta manera en el caso de sufrir pérdidas no se vería afectada toda la compañía.

Preguntas.

Las preguntas realizadas a D. Álvaro López Rodríguez fueron las siguientes:

1-¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a SIRO a decidir instalarse en un país extranjero?

2-¿Qué características personales y profesionales tiene que poseer un trabajador para ser candidato a la expatriación? ¿Cuál es el perfil del expatriado ideal?

3-¿Qué incentivos ofrece la empresa al trabajador para que se sienta motivado a la hora de expatriar y vea una buena oportunidad profesional y personal?

4-A la hora de desarrollar el plan de expatriación, ¿Se tiene en cuenta desde un primer momento como será la repatriación?¿Cómo será la situación del empleado en la empresa cuando regrese?

5-¿Cuál suele ser la duración media del periodo de expatriación? ¿Suele cumplirse el tiempo que se había estimado al planificar la expatriación?

6-¿Qué formación recibe el trabajador por parte de la empresa antes de iniciar su andadura profesional en el país de destino?

Respuestas:

1. Los motivos que llevaron a SIRO a expandirse fueron principalmente dos:

- Generar negocio y diversificar, para así aumentar su facturación y poder ampliar el negocio y continuar creciendo.

-Aprender de otras compañías tanto de sus productos, como en tecnología y nuevas técnicas para así poder ofrecer a sus clientes mejores productos, captar nuevos clientes y conseguir ser cada vez más competitiva en el mercado en el que se encuentran.

Estos dos motivos que llevan a SIRO a generar negocio en el exterior, podemos observar, en el apartado 4.1, que se encuentran entre los motivos que llevan con más frecuencia a las empresas a iniciar su andadura internacional.

2. Respecto al perfil que debe poseer el candidato a expatriar:

El perfil del expatriado no es siempre el mismo. Dependerá mucho del puesto que tenga que ocupar en el país de destino, las actividades que vaya a desarrollar allí, el tiempo estimado de duración de la expatriación... En el caso de expatriaciones largas la práctica les ha demostrado que es mejor llevar a personal que tenga familia, siempre y cuando exista estabilidad familiar, eso es algo imprescindible, ya que huir de la familia puede ser causa de querer expatriar y eso acaba saliendo mal y siendo un perjuicio para la empresa. Para las expatriaciones cortas es preferible que el trabajador no posea familia. El destino también influye a la hora de decidir expatriar los trabajadores, en el caso de tener que acudir a un país con inestabilidad o con grandes diferencias con respecto al de origen, se suele elegir a personas más jóvenes y que no tienen cargas familiares.

Con respecto a los puestos o niveles de los trabajadores, generalmente se expatría a personal de niveles altos como pueden ser miembros del comité de Dirección, personal que se encarga del desarrollo del negocio, puestos intermedios...

3. Incentivos y beneficios que las empresas ofrecen a los trabajadores:

En el caso de SIRO la compensación del trabajador expatriado se divide en 2 módulos:

- La retribución: Estaría compuesta por la retribución que el trabajador tiene en su puesto habitual en su país de origen (Salario de referencia). A este salario le acompaña un complemento que hace que la cantidad de salario aumente entre un 25 % y un 50%, dependiendo de los puestos, los países...y teniendo en cuenta también una serie de índices que determinarán el porcentaje adecuado.

- Los beneficios: Son complementos retributivos que intentan equiparar el nivel de vida del empleado.

No se puede dejar de hablar de los beneficios sociales que el trabajador recibe, en el caso de SIRO estos son:

- Costes de vivienda
- Vehículo
- Colegio de los hijos
- Seguro médico para toda la familia
- Cuantía al año para trasladarse al país de origen.

Se puede observar que los beneficios sociales que SIRO pone a disposición de los expatriados de su compañía, se encuentran dentro de los beneficios que son ofrecidos por la mayoría de empresas como se indica en el punto 5.2

El paquete retributivo que ofrece la empresa, dependerá de la situación en la que se encuentre. Si está comenzando un proceso de expansión, en ese caso los salarios serán mayores y se cederá más ante las peticiones de los trabajadores, sobre todo si queremos que una persona en concreto sea la expatriada. En el caso de empresas que se encuentran totalmente internacionalizadas, las condiciones salariales serán menores y se cumplirán en menor medida las peticiones salariales de los trabajadores, ya que la gente con potencial y dispuesta a expatriar se encontrará en la empresa en número elevado.

Es muy importante a la hora de pactar la retribución tener en cuenta la moneda y el tipo de cambio, ya que esto puede hacer que en algún momento el salario del trabajador aumente considerablemente, por ello se suele firmar una cláusula en la que se establece que aunque varíe el tipo de cambio, el salario se encontrará dentro de una banda salarial acordada de antemano.

En esta preguntada nos habló sobre las empresas de recolocación (“Relocation Business”), que son compañías especializadas en movilidad internacional que guían tanto a la compañía como a los trabajadores a lo largo de todo el proceso de expatriación y se encargan de llevar a cabo tareas como los tramites de la seguridad social y la agencia tributaria, la búsqueda de vivienda, colegio...

4. Situación del trabajador al regresar al país de origen:

En el caso de SIRO la empresa y el trabajador sí firman un acuerdo antes de iniciar la expatriación, en el que se garantiza al trabajador que, a su vuelta, tendrá en la compañía un puesto similar al que tenía antes de expatriar. Así se garantiza la continuidad del trabajador en la empresa a su regreso.

Lo que no se puede prometer, es un puesto de características mayores al que poseía en su país de origen a pesar de que durante la expatriación así haya sido. Lo que si se suele hacer es mantener el salario, siempre y cuando, no exista una diferencia muy elevada y no exceda de unos límites.

5. Duración del período de expatriación y cumplimiento del mismo:

En el caso de SIRO el período de expatriación depende de la función que el expatriado vaya a desempeñar y de los objetivos que se quieran obtener. En la mayoría de las expatriaciones se fija un plazo inicial, con posibilidad de prórroga.

Generalmente la duración media de las expatriaciones es de 3 años, el límite máximo es de 5 años y el mínimo de 3 meses.

En el 50 % de los casos, el tiempo estimado de duración se cumple, el 50% en el que no se cumple suele ser debido a problemas familiares o de negocio.

6. Formación ofrecida al trabajador con anterioridad al inicio de la expatriación:

La formación que se le ofrece al trabajador es básicamente en relación con el idioma al que va a tener que enfrentarse cuando llegue al país de destino.

Para terminar la entrevista, Álvaro López nos dijo que, por su experiencia a la hora de expatriar, lo más relevante es plantearse dos cosas:

-Tener realmente claro si es necesario expatriar al trabajador a la filial, o es mejor contratar personal local.

-Solicitar con tiempo los visados, ya que es la gestión que condicionará todo el proceso de expatriación y que hará que los plazos se puedan retrasar, impidiendo el desarrollo de la actividad en la filial, con los perjuicios que ello puede acarrear.

8. CONCLUSIONES.

- La globalización, junto con multitud de avances y cambios, ha hecho que las empresas amplíen su negocio y se expandan a diferentes países. Consecuencia de ello es la necesidad de expatriar al personal.
- La expatriación se ha convertido en una práctica cada vez más extendida en las multinacionales, entre otros motivos, por la necesidad de hacer frente a la competencia a nivel mundial.
- No todas las empresas llevan a cabo la expatriación de la misma manera. Generalmente, se puede hablar de tres claros enfoques; Etnocéntrico, Geocéntrico y Policéntrico.
- Los motivos más importantes por los que las empresas deciden enviar expatriados a sus filiales es debido a la expansión de negocio, la transmisión de conocimientos y de la cultura.
- Las empresas no suelen encontrar demasiados inconvenientes a la hora de encontrar personal que quiera expatriar, debido a que la mayoría de los trabajadores lo consideran positivo. Uno de los impedimentos de los españoles para decidirse a expatriar es el idioma.
- El perfil del expatriado suele ser el de un hombre, casado y con hijos de una edad comprendida entre los 30-35 años, con una titulación universitaria superior o media. Suelen ser directivos o técnicos. Los destinos más habituales son América Latina y Europa.
- Son diversos los riesgos que el expatriado puede encontrarse, entre ellos riesgos sanitarios, choque cultural, problemas con el idioma...
- El expatriado también encuentra beneficios en su expatriación: mejora su carrera profesional, actualiza su curriculum, tanto el cómo su familia aprenden y mejorar idiomas, aumenta su ahorro y su nivel económico...

- La expatriación es valorada por la gran mayoría de los trabajadores como una experiencia positiva.
- La repatriación resulta ser uno de los momentos más complicados del proceso, siendo muy importante la correcta planificación con tiempo de ese momento por la empresa.
- La expatriación es un proceso complicado, la correcta gestión del Departamento de Recursos Humanos es importante para que la misma sea un éxito.
- Las prácticas de RRHH claves para que el proceso de expatriación sea satisfactorio son: El reclutamiento y la selección adecuada, la formación y la retribución.
- El reclutamiento y selección de los expatriados supone una complicada tarea para el Departamento de RRHH. Es muy importante que el departamento considere una serie de aspectos, como pueden ser; tener en cuenta a las familias de los candidatos, exigir experiencia internacional previa, sensibilidad e interés del trabajador hacia nuevas culturas...
- Es conveniente que se forme al trabajador y, a ser posible, a su familia antes de que se inicie la expatriación.
- La retribución del expatriado tiene que proporcionarle una renta equivalente a la de su país de origen y a la vez tiene que permitirle cubrir las necesidades producidas por el traslado.

9. BIBLIOGRAFÍA.

- Bonache, J. y Cabrera, A. (2005): “*Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*”. Financial Times, Prentice Hall. Madrid.
- Dolan, S.; Randall, S. y Valle Cabrera, R. (1999): “*La Gestión de los Recursos Humanos*”. Madrid. McGraw-Hill.
- Gómez López-Egea, S.; Fernández Prieto, L. (2005): “*Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*”. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Gómez Mejía, L.; David B. y Robert C. (2001): “*Gestión de Recursos Humanos*”. Prentice Hall. Madrid.
- Gómez Mejía, L.; David B. y Robert C. (2008): “*Gestión de Recursos Humanos*”. Prentice Hall. Madrid.
- Gortari Fernández, A. (2007): “*Directivos expatriados*”. Capital Humano Nº 210, Editorial Especial Directivos. Madrid.
- Guzzo, R.A.; Noonan, K.A., Elron, E. (1993): “*Employer influence on the experience: Limits and implications for retention in overseas assignments*”. Personnel and Human Resources Management, Suplemento 3, pp. 323-338.
- IESE Business School (2008): “*El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado*”. Universidad de Navarra.
- López, V. (2008): “*La compensación global y el manejo de expatriados*”. Advisors.
- Neto, J (2008): “*El desarrollo de competencias en la expatriación: Un estudio para la Península Ibérica*”. Capital Humano Nº 220. Editorial Especial Directivos. Madrid.

- Pascual Fauro, M.; Escalera Izquierdo, G. (2006): *“La Gestión de la Expatriación: Conceptos y etapas clave”*. Boletín Económico del ICE, Nº 2870

- Pin J.R. (1998): *“Memorias de un expatriado”*. IESE Business School. Universidad de Navarra.

- Quintanilla Alboreca, J. (2002): *“Dirección Internacional de Recursos Humanos”*. Financial Times, Prentice Hall. Madrid.

- *“Riesgos sanitarios y de Seguridad Social del personal en el extranjero”* (2007). Capital Humano Nº 210, Editorial Especial Directivos. Madrid.

- Sousa, L.M. (2010): *“Trabajar fuera de tu país de origen: Expatriado”*. Resource Human Magazine.

- Suutari, V. (2008): *“Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation”*. The International Journal of Human Resource Management. Vol., 19.