



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas.**

**La gestión internacional de los
Recursos Humanos**

Presentado por:

Emma Soto Velilla

Tutelado por

Isabel Prieto Pastor

Valladolid, 09 de Julio de 2018

Resumen

En un mundo cada vez más globalizado es importante que las empresas que operan en diferentes países posean personal cualificado en competencias internacionales para una mejor gestión del negocio. La empresa internacionalizada puede operar en varios mercados gestionando los negocios desde la sede principal o abrir nuevas filiales en el extranjero, lo cual supondrá complicaciones para su gestión de recursos humanos. La empresa deberá plantearse si optar por la contratación de trabajador local del país destino o la expatriación de uno de sus trabajadores, lo cual será una tarea más complicada. En el desarrollo del trabajo nos centraremos en la gestión del trabajador en el caso de que la asignación internacional sea ocupada por un trabajador expatriado, desde el momento de la selección del mismo hasta su posterior repatriación, atendiendo a la compensación y a la formación que la empresa ofrece al trabajador para la aceptación del puesto.

Palabras clave: empresa internacional, capital humano, asignación internacional, Recursos Humanos, trabajador expatriado.

Summary

In a globalized world, it's important that companies operating in different countries have qualified workers with international competencies for a better management of the business. The international company can operate in markets, managing the business from headquarters or opening new subsidiary's headquarters abroad. If the company decides to start-up a new headquarter must consider whether choose a local worker or the expatriation of one of its workers, which will be more complicated. In this work will focus on the management of the expatriated worker.

Keywords: international company, human capital, international assignment, human resources, expatriate workers.

Clasificación JEL: F23: Empresas multinacionales, actividad económica internacional; M1: Administración de empresas; M12: Gestión del personal.

ÍNDICE

1. Introducción.....	Pág 4
2. La internacionalización de la empresa.....	Pág 5
2.1. Introducción a la internacionalización de la empresa.....	Pág 5
2.2. Motivos de la internacionalización.....	Pág 8
2.3. Etapas de la internacionalización.....	Pág10
2.4. Beneficios de la internacionalización.....	Pág13
2.5. Internacionalización y capital humano.....	Pág14
3. La gestión internacional de los Recursos Humanos.....	Pág18
3.1. Retos a los que se enfrenta la Dirección de Recursos Humanos ante la internacionalización.....	Pág18
3.2. Políticas de Dirección de Recursos Humanos para un proceso de expatriación.....	Pág20
3.2.1. Reclutamiento y selección de candidatos.....	Pág21
3.2.2. Formación	Pág25
3.2.3. Compensación.....	Pág27
3.2.4. Desarrollo profesional.....	Pág30
4. La repatriación.....	Pág31
5. Gestión de expatriados: el caso de Deutsche Bank.....	Pág33
6. Conclusiones.....	Pág38
7. Bibliografía.....	Pág41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.: porcentaje de empresas españolas con actividad internacional.....	Pág 7
Figura 2.2.: Etapas de la internacionalización de una empresa.....	Pág11
Figura 3.1.: Etapas del proceso de expatriación llevadas a cabo por el departamento de RRHH.....	Pág20
Figura 3.2: Ventajas e inconvenientes de los trabajadores locales y expatriados.....	Pág22
Figura 3.3.: Criterios que prevalecen en la selección de candidatos.....	Pág24
Figura 3.4.: Duración de la formación según la duración de la asignación	Pág26
Figura 3.5.: Beneficios otorgados a los trabajadores expatriados.....	Pág30
Figura 5.1.: Presencia Deutsche Bank en América.....	Pág34
Figura 5.2.: Presencia Deutsche Bank en África.....	Pág34
Figura 5.3.: Presencia Deutsche Bank en Europa.....	Pág35
Figura 5.4.: Presencia Deutsche Bank en Asia.....	Pág35

1. INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años, se han ido implantando nuevas formas de comercializar y de llevar a cabo de una manera distinta la organización empresarial. La globalización y la unión de mercados (como puede ser el mercado único de la Unión Europea) juegan un papel importante en la internacionalización de una empresa y han llevado consigo un gran impulso empresarial. También, la nueva era de la digitalización ha logrado que exista una conexión internacional más fructífera.

A mayores, la gran crisis vivida sobre todo en los últimos años ha llevado consigo un gran cambio en las empresas que han ido evolucionando y buscando nuevos mercados en los que comercializar. Cada vez más empresas ven la necesidad de ampliar sus negocios debido a que el ámbito comercial actual crece a grandes ritmos y no se pueden quedar estancadas; empiezan a buscar nuevos retos y oportunidades más allá del mercado nacional, incorporando así los mercados internacionales.

Hoy en día, la expansión empresarial internacional sigue en auge, y las empresas españolas internacionalizadas han llegado a tomar un papel clave en el entorno económico actual. Las empresas operan en nuevos mercados en ocasiones abriendo nuevas filiales, y para que estas filiales funcionen correctamente es necesario personal capacitado para su dirección. Las empresas internacionalizadas tendrán que invertir en personal para una mejor gestión de las transacciones de la empresa, por lo que, en ocasiones, optarán por una expatriación de sus trabajadores del país de origen al nuevo país donde se instale una sede secundaria de la empresa. Este es un proceso largo y complejo que es llevado a cabo por especialistas en la gestión de los Recursos Humanos; este departamento se encargará de todas las etapas del proceso de expatriación empezando por el reclutamiento y selección de candidatos, se encargará también de dotar al trabajador de una adecuada formación, elaborará un marco de compensación favorable para el trabajador expatriado que ayude a la aceptación de la asignación internacional y llevará a cabo el proceso de repatriación una vez finalizada la duración de la asignación.

Para analizar las prácticas de expatriación de un trabajador hay que analizar antes los motivos que llevan a las empresas a una internacionalización de sus negocios y a continuación, los retos y políticas a las que se enfrentan el departamento de recursos humanos en relación con la expatriación de un trabajador de la empresa. Para que todo ello se lleve a cabo de la mejor manera posible, es necesario que todos los trabajadores de la empresa mantengan una visión global de la misma en todo momento.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Introducción a la internacionalización de la empresa

El sociólogo inglés Anthony Giddens (1999) define la globalización como la “intensificación en escala mundial de las relaciones sociales que enlazan localidades muy distantes, de tal modo que lo que ocurre en una está determinado por acontecimientos sucedidos a muchas millas de distancia y viceversa”. Hoy en día vivimos en una sociedad en la que el proceso acelerado de la globalización a nivel económico mundial tiene bastantes consecuencias en la forma de operar de las empresas, llevando a muchas de éstas a buscar nuevos mercados competitivos para progresar en sus negocios; surgen de este modo las empresas internacionalizadas. Estas empresas empezaron a adquirir relevancia después de la II Guerra Mundial cuando se liberalizaron los mercados nacionales (Guerras y Navas, 2015).

Aunque no todas las empresas internacionalizadas son iguales, ya que dependerá del alcance de sus actividades en los países extranjeros, una de las características comunes que poseen es que la suma global de sus negocios tiene que ser mayor a la suma individual de sus negocios nacionales que será fruto del aprovechamiento de la transferencia de habilidades y conocimientos. Buscan una creación de valor mayor a la creación de valor que obtendrían operando solamente en ámbito nacional. Es primordial que la empresa seleccione el país o países donde quiere comercializar estratégicamente ya que será clave para el beneficio del negocio y si se selecciona mal puede llegar a ocasionar grandes problemas.

Es importante definir los posibles tipos de estrategias dependiendo de su grado de globalización. Navas y Guerras (2015) establecen cuatro estrategias competitivas internacionales en función de la reducción de costes y de la adaptación local:

- Estrategia global:
Una empresa sigue una estrategia global cuando concede la máxima importancia a la reducción de costes, la empresa está controlada por la oficina central y los productos ofrecidos en los países en los que opera son similares.
- Estrategia multipaís o multidoméstica:
La empresa pone en marcha esta estrategia cuando tiene que diferenciar los productos que ofrece para adaptarse a los mercados locales.
- Estrategia transnacional:
Intenta aprovechar las ventajas que tiene la estrategia global y la estrategia multipaís consiguiendo que el negocio individual tenga pensamiento global y actuaciones locales; de esta forma combina los objetivos de la empresa en su conjunto con la satisfacción de las necesidades de los mercados locales.
- Estrategia internacional:
Esta estrategia es seguida por empresas que no tienen presiones por la reducción de costes o por la adaptación local; este tipo de empresas cuenta con un alto grado de diferenciación en sus productos.

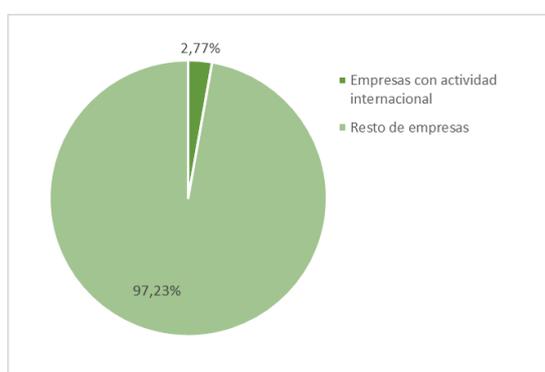
Cada empresa deberá elegir la estrategia con la que mejor se adapte al mercado internacional. Si vemos este tipo de empresas en cifras, observamos que, en el año 2016, el 65,5% del negocio de las empresas españolas fue debido a la internacionalización. Este porcentaje es el más alto hasta entonces, superando en 20 puntos porcentuales al porcentaje de hace diez años (según un estudio publicado por el BME (Bolsas y Mercados Españoles)). Con esta cifra, es evidente que los mercados han ido evolucionando a lo largo de los años haciendo que las empresas consigan más de la mitad de su beneficio en los mercados internacionales intentando suavizar las posibles pérdidas causadas por la recesión. La mayoría de estas empresas que han internacionalizado sus negocios son grandes empresas ya que para pequeñas y medianas empresas

abrirse al mercado internacional es una tarea más difícil debido a que suelen ser empresas familiares y, para ampliar sus negocios, necesitarían una inversión elevada y depositar confianza en una persona externa, lo cual en este tipo de empresas no suele ser habitual.

Algunas empresas españolas llevan comercializando en el mercado internacional varios años y, tras haber demostrado tener una gran capacidad competitiva en el entorno internacional, se encuentran entre las más grandes del mundo en su sector. Por ejemplo, la empresa de venta de ropa “Inditex” y “Aena” dentro de los servicios aeroportuarios, se encuentran entre los líderes mundiales en términos de capitalización.

Para ver el número de empresas que se han internacionalizado en los últimos años, analizaremos algunos datos ofrecidos por la compañía “Informa D&B” (2016) acerca de las empresas españolas. Su base de datos nos dice que 98.373 son las empresas españolas que tienen actividad internacional. Es decir, el 2,77% de las empresas españolas censadas en la base de datos de Informa D&B, cuentan en sus negocios con actividad internacional, ya sea importando, exportando, o ambas actividades, como podemos ver en la figura 2.1. Estas empresas principalmente están ubicadas en Madrid, Cataluña y la Comunidad Valenciana. La mayor parte de estas empresas son comerciales, de servicios o industriales; importando y exportando en mayor medida a Europa y continuando por América y Asia.

Figura 2.1.: porcentaje de empresas españolas con actividad internacional.



Fuente: elaboración propia a través del estudio de Informa D&B.

2.2. Motivos de la internacionalización.

Cuando una empresa opera en el mercado internacional, tiene que tener en cuenta cuál es su objetivo, su misión y su estrategia.

Existen una serie de razones para que una empresa quiera empezar a comercializar internacionalmente que se pueden dividir en dos grandes grupos: razones internas y razones externas (Guerras y Navas, 2015). Sin embargo, Daniels y Radebaugh (2000) resumen las razones por las que una empresa toma la decisión de internacionalizarse en cuatro: incremento de las ventas, adquisición de nuevos recursos, diversificación de las fuentes de ventas y reducción del riesgo causado por la competencia.

Las decisiones empresariales para conseguir un aumento de la competitividad conformarán las razones internas mencionadas por Guerras y Navas (2015). Entre estas razones internas podemos encontrar las siguientes:

- Reducción de costes: a través de la adquisición de nuevos recursos, reduciendo cargas fiscales...
- Tamaño mínimo eficiente: en ocasiones operar en un solo ámbito de ventas no sale rentable por lo que la empresa buscará un aumento de estas en los mercados internacionales.
- Búsqueda de recursos: algunas empresas suelen localizar factores de producción en otros países que no se encuentran disponibles en el país de origen tales como recursos naturales, fuerzas de trabajo, infraestructuras...
- Explotación de recursos y capacidades: trasladar conocimientos, habilidades, activos específicos... hacia otros países.
- Disminución del riesgo global: mediante la diversificación del mercado en distintas zonas geográficas.

Las razones externas que llevan a una empresa a querer internacionalizarse no tienen que ver con las decisiones empresariales. Entre las razones externas mencionadas por Guerras y Navas (2015) encontramos:

- Ciclo de vida de la industria: cuando una empresa llega a la etapa de madurez puede que entre de nuevo en el ciclo de vida de la industria mediante la incorporación de nuevos mercados.

- Demanda externa: debido al desarrollo de la tecnología, la comunicación, la innovación... muchos mercados demandan nuevos productos los cuales al principio solo se encontraban en un país en concreto.
- Seguir al cliente: cuando las empresas actúan como proveedoras de otras empresas y estas últimas salen al mercado internacional, las empresas proveedoras se instalarán cerca de ellas.
- Presión competitiva: si entran competidores extranjeros al país de origen la empresa podrá intentar paliar esta competencia abriéndose al mercado internacional.
- Globalización de la industria: este factor podría considerarse como uno de los más importantes de la internacionalización de las empresas ya que se plantean como seguir el proceso de globalización mundial.

Estas son las principales razones por la que una empresa toma la decisión de internacionalizarse. Estas razones pueden ir seguidas de otros factores, según Daniels (2000), que hacen que el crecimiento internacional hoy en día evolucione más rápido que la producción global. Estos factores son:

1. Un rápido incremento y expansión de la tecnología. Plantearse dar la vuelta al mundo y, además, solo en 80 días era impensable hace más de un siglo; sin embargo, hoy vemos como los avances en la tecnología han llevado a resultados prometedores.

El avance en la comunicación y los transportes ha hecho posible que personas de otra parte del mundo demanden productos y servicios desarrollados en otro país. Es por esto que la tecnología ha tenido un elevado impacto en los negocios y transacciones internacionales, tanto negativamente aumentando costes (como son los costes de distancia; no es lo mismo enviar un determinado producto a Madrid que a Shanghái), como mejorando las capacidades de los directivos en estos negocios que, gracias a la tecnología (especialmente Internet), consiguen un mayor control de las operaciones internacionales.

2. Liberación por parte de los gobiernos de las barreras entre países, tanto del comercio en sí como de los recursos a utilizar. Las restricciones de los países han hecho muy difícil la expansión empresarial internacional y, actualmente, los gobiernos han disminuido bastante estas barreras en

comparación con hace años debido a la presión de los ciudadanos para conseguir una mayor variedad de bienes o servicios que en sus países de origen no se pueden producir u obtener. Además, en la sociedad consumista en la que vivimos, si vemos un producto innovador en otro país, queremos tenerlo y comprarlo con las mayores facilidades posibles.

3. Desarrollo de las instituciones que han facilitado y promovido los intercambios internacionales. Es el caso de las entidades bancarias que han evolucionado para conseguir que las empresas puedan recibir transferencias de compras internacionales lo más fácil y rápidamente posible.
4. Incremento global de la competencia. Las presiones de empresas internacionalizadas pueden ser determinantes para que una empresa nacional amplíe su negocio al mercado global. Si una empresa entra en el país y capta la atención de los clientes nacionales, disminuyendo las ventas de la empresa nacional, puede ser motivo para que esta última quiera volver a sus niveles de ventas con nuevos clientes internacionales.

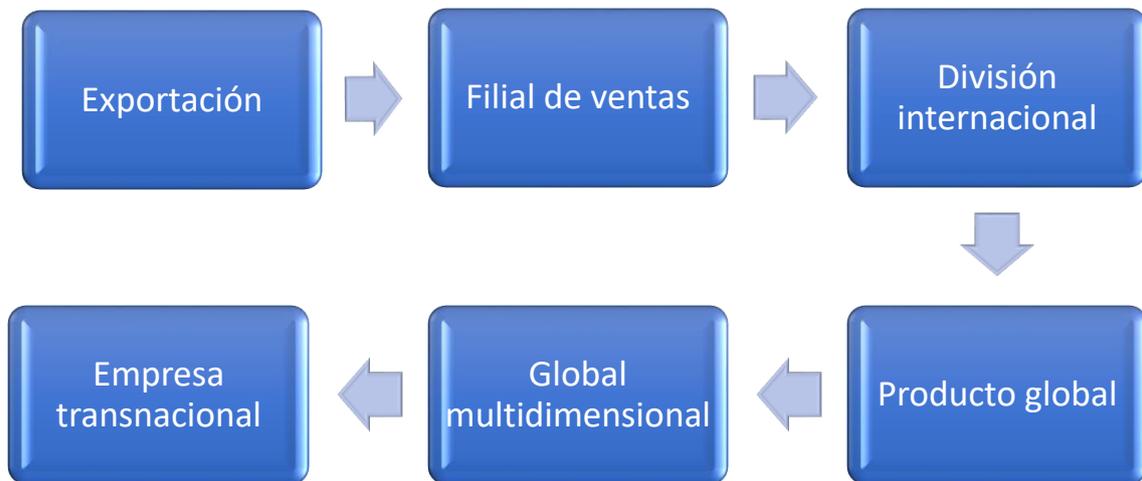
2.3. Etapas de la internacionalización

Llegar a ser exitosas empresas internacionalizadas no es una tarea que lleve poco tiempo. Las empresas deben pasar por numerosas fases antes de llegar a la fase de internacionalización, es decir, para conseguir explotar sus productos transnacionalmente.

El proceso de internacionalización consta de 6 etapas bien diferenciadas (Simon L. Dolan et al, 2003). A medida que se avanza en una etapa, la empresa deberá tomar mayores medidas para adaptarse al entorno. En especial, el departamento de Recursos Humanos tendrá un papel fundamental ya que cada vez deberá tomar más medidas para una mejor adaptación a la cultura, la economía, la política y/o los aspectos legales de los diferentes países de destino; tratará de mantener una perspectiva global para dotar a la empresa de una mayor ventaja competitiva.

Partimos de una empresa que únicamente explota sus negocios en el ámbito nacional. Para que esta empresa consiga llegar a ser una empresa global deberá pasar por las etapas que podemos observar en la figura 2.2:

Figura 2.2.: Etapas de la internacionalización de una empresa.



Fuente: elaboración propia.

→ Primera fase: fase de exportación.

En esta etapa la empresa a través de un intermediario (exportador o distribuidor extranjero) distribuye su producto en el extranjero. Utilizará este método hasta que el producto se consolide en la nueva zona de ventas. Una vez que el producto este consolidado la empresa creará un departamento de exportación en la sede central.

→ Segunda fase: fase de filial de ventas.

La empresa empieza a abrir filiales en los países extranjeros donde opera trasladando así algunas de sus actividades. En esta etapa, la empresa se encargará de decidir si contará en sus filiales con trabajadores nacionales del país de origen o trabajadores locales del país destino. La empresa deberá valorar las ventajas y los inconvenientes de seleccionar a un trabajador u otro, explicadas más adelante, por lo que el papel que debe

tomar el departamento de Recursos Humanos en esta fase es de vital importancia.

→ Tercera fase: fase de división internacional.

Se trata de pasar a producir el producto en el país extranjero. En este caso se creará una división internacional en la que se agrupen todas las actividades excepto las nacionales. Esta división será dirigida desde la sede central hasta que se expanda por los diferentes países, que asignará a un trabajador de ese país para que se encargue de las actividades.

→ Cuarta fase: producto global/ división de zona.

Debido a la diversidad de mercados y a las grandes diferencias que presentan entre ellos la empresa tendrá que adaptarse a las necesidades de los clientes de las zonas en las que se asiente. El departamento de Recursos Humanos será el encargado de contratar y asignar empleados a estas tareas.

→ Quinta fase: fase global multidimensional.

La empresa en el país destino actúa como una empresa nacional; se deberá centrar en las regulaciones del país de destino y en la dirección y control de la sede central.

→ Sexta fase, fase final: fase transnacional.

Las empresas en esta fase no mantienen vínculos sólidos con ningún país en particular, cuenta con numerosas unidades empresariales con total capacidad para la toma de decisiones e interdependencia de recursos y responsabilidades. La influencia de la empresa está repartida globalmente. Un ejemplo de empresa que se encuentra en esta fase es la empresa estadounidense Apple.

El proceso de internacionalización es un proceso largo en el que se necesita ir poco a poco para no cometer ningún fallo. Podemos poner el ejemplo de la empresa valenciana "Mercadona". Inicialmente, esta empresa comercializaba solo en el territorio español. Durante muchos años se planteó la idea de expandir

su negocio a países como Italia y Portugal, y, aunque, esta idea se lleva planteando desde el año 2013, no será hasta el año 2019, cuando se puedan encontrar establecimientos de Mercadona en Portugal. Con este ejemplo, observamos claramente que una empresa no puede dar el salto de ampliar sus negocios nacionales de un día para otro.

2.4. Beneficios de la internacionalización

La internacionalización de las empresas lleva consigo numerosos beneficios, no solo para la empresa en sí, sino para todo el conjunto de la economía y de la sociedad de un país. En el corto plazo la internacionalización puede reactivar la demanda de bienes y servicios de las empresas de un determinado país ayudando a una posible recuperación de la actividad empresarial. En el medio y largo plazo, la internacionalización mejora la competitividad y la productividad de las empresas hacia un camino de mayor globalización y mayor sostenibilidad.

Un estudio realizado por la consultora Business Go On (compañía especializada en estrategias internacionales y consultoría de un negocio a nivel global) y publicado por el periódico ABC en el año 2015, enumera las principales ventajas de la internacionalización de una empresa.

- La primera de estas ventajas es evitar que las empresas más pequeñas sean adquiridas por empresas de mayor tamaño, estrategia conocida como “pez grande”. Las grandes empresas suelen tener más margen de beneficio y mayores capacidades que las pequeñas empresas, pero, si la empresa pequeña decide internacionalizarse, la teoría del “pez grande se come al pez pequeño” puede intercambiarse. De este modo, si una empresa quiere adquirir a otra más pequeña, y esta última consigue aumentar su competencia gracias a la internacionalización, la teoría de que las grandes empresas se comen a las pequeñas no sería válida.
- Debido a la internacionalización empresarial, se consigue aumentar el tamaño del negocio consiguiendo a medio o largo plazo llegar a ser hasta cuatro veces más grandes que las empresas que no invierten en internacionalización. Además, al convertirse en una empresa internacional, consiguen crear más competitividad, más productividad y aumentar el nivel de empleo.

- Teniendo en cuenta que operan en varios mercados a la vez, son empresas más resistentes a los ciclos económicos recesivos de un determinado país y pueden reducir sus costes introduciendo economías de escalas.

Además, a largo plazo la empresa empieza a consolidarse y a afianzar su marca en el exterior consiguiendo una mayor facilidad para lograr ventas constantes en el tiempo. Pero no todo son beneficios y ventajas, además de lo enumerado antes, la empresa en su proceso de internacionalización tendrá que hacer frente a una serie de barreras que mantienen algunos países, bien porque quieren mantener a las industrias locales bien protegidas o porque quieren favorecer las exportaciones del país. Pueden tener barreras en forma de aranceles como determinadas tarifas, cuotas... o barreras no arancelarias como pueden ser leyes, regulaciones o políticas del país al que se quiere acceder.

2.5. Internacionalización y capital humano

El capital humano es un factor de vital importancia tanto en empresas nacionales como en empresas internacionalizadas, desde empresas únicamente exportadoras hasta empresas que cuentan con numerosas filiales empresariales en diferentes países. La mayoría de las compañías están de acuerdo en la importancia de personal cualificado para lograr el crecimiento de sus negocios internacionales y el cumplimiento de sus objetivos. Ven como necesidad crucial disponer en su plantilla de personal cualificado internacionalmente.

La gestión de los Recursos Humanos se encargará de la búsqueda de la mayor eficacia posible para combatir los cambios sociales y económicos que se producen debido a la internacionalización. En las primeras etapas del proceso de internacionalización, las empresas deberán contar con personal capacitado para llevar a cabo los procesos de exportación. El departamento de Recursos Humanos se encargará de que los trabajadores asignados a este proceso favorezcan la exportación de sus productos mediante diferentes estrategias que ayuden a satisfacer las necesidades de los nuevos clientes.

Sin embargo, en ocasiones se plantean obstáculos que dificultan las tareas de las empresas internacionalizadas. Gómez-Mejía (2008) establece dos

obstáculos principales a la hora de la gestión de los recursos humanos en empresas exportadoras que pueden ser debido a una gestión errónea del capital humano:

- Falta de conocimiento de los trabajadores sobre los mercados internacionales.
- Falta de compromiso de la dirección para vender los productos en el extranjero.

Gómez-Mejía (2008), para conseguir un mayor éxito en las prácticas de Recursos Humanos, propone que la empresa analice la experiencia internacional de sus trabajadores a la hora de asignarles tareas internacionales, así como actividades que favorezcan el desarrollo de las capacidades de los empleados en el entorno nacional, diseñar un programa de retribución que motive a las personas encargadas de las ventas en el exterior a aumentar las mismas...

Cuando la empresa, finalmente, decida abrir una filial de ventas es cuando tendrá que tomar decisiones relevantes acerca de qué tipo de trabajadores asignará a los puestos creados en el nuevo país. Las filiales subsidiarias de las empresas internacionalizadas suelen ser más complejas ya que son el resultado de interacciones de diversas fuerzas como la influencia de la sede central, las influencias del sector o la influencia del país donde se ubica. Estas sedes subsidiarias pueden clasificarse mediante diferentes enfoques en función de cómo sean dirigidas y en función de su organización. Se utilizará un enfoque u otro dependiendo del país donde se quiera abrir la filial, de su cultura, de las capacidades del país...

El primero de los enfoques es el llamado “enfoque etnocéntrico”, en el cual los puestos de dirección y control de las actividades internacionales en las filiales son ocupados por personas del país de origen, es decir, por trabajadores expatriados. Este enfoque introduce prácticas de Recursos Humanos del país de origen en el país de destino considerándose innovadoras en este último.

La dirección de Recursos Humanos también puede plantearse un “enfoque policéntrico”. En este caso, el control y dirección de la filial es llevado a cabo por personas nacionales del país de acogida que, en ocasiones, podrían ser trasladados a la sede central de la empresa. Este enfoque considera que las

políticas de Recursos Humanos de la empresa se tienen que adaptar al país de destino.

La empresa puede buscar el mejor candidato para su negocio sin atender a su país de procedencia, es decir, buscar trabajadores altamente cualificados para el puesto sin tener en cuenta su nacionalidad; se trataría del “enfoque geocéntrico”. Cada filial gestionará su propia política de Recursos Humanos.

En ocasiones, un empleado podría ser promocionado dentro de una misma región, pero sin llegar a ser trasladado a la sede central, tomando decisiones de ámbito regional. Si la empresa opta por seguir este planteamiento hablaríamos de un “enfoque regiocéntrico”.

La empresa, con ayuda del departamento de Recursos Humanos, tendrá que decidir cuál es el enfoque por el que se guiará a la hora de la contratación de profesionales en la nueva filial de la empresa. Aunque no existe una “fórmula para el éxito” muchas empresas internacionalizadas optan por la movilidad de sus trabajadores profesionales o a un equipo de trabajo en su conjunto, trasladándolos a otros países, debido a que se puede convertir en una gran ventaja competitiva; es lo que se conoce como la figura del “trabajador expatriado”.

Existen varias definiciones sobre la figura del expatriado:

- “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 (1999).
- “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, Cabrera (2002).

Con estas definiciones llegamos a la conclusión de que un trabajador expatriado es aquella persona que es trasladada a un país distinto de su país de residencia para la realización de una actividad profesional durante un tiempo determinado,

lo cual afecta a su ámbito social. Los puestos destinados a los trabajadores expatriados se centrarán principalmente en los puestos de dirección o en cargos de responsabilidad en la filial o subsidiaria.

Los principales motivos por los que la empresa recurrirá a la expatriación de sus trabajadores son los siguientes:

- Cuando los trabajadores del país destino dispongan de poca cualificación para el desempeño de una determinada actividad; estará determinado por el nivel de desarrollo del país.
- Si en la nueva sede abierta en otro país se quiera mantener una misma cultura y gestión del negocio que la empresa matriz.
- Cuando se quiera mantener una estrecha relación entre la filial y la sede principal se utilizará la figura del trabajador expatriado para una mejor comunicación.
- Si en el país de destino se pasa por una época de inestabilidad política parece que un trabajador expatriado defenderá mejor los intereses de la sede que un trabajador local.
- Se suele utilizar a un trabajador expatriado para el desarrollo de la carrera profesional del empleado, para que adquiera competencias globales.

En definitiva, se utilizará la figura del trabajador expatriado cuando se quiera mejorar la eficiencia de las operaciones globales de la empresa.

Si vemos algunos datos publicados por Deloitte & Touche (2003), la mayoría de los trabajadores expatriados españoles son directivos de carácter medio seguido por gerentes de la empresa, dejando en último lugar al personal administrativo; estas asignaciones internacionales suelen tener una duración entre uno a tres años. Entre los destinos más reclamados para las asignaciones internacionales españolas se encuentran los países de Latinoamérica, seguido por los países europeos.

Black y Gregersen (1999) identificaron 3 características comunes de las empresas que gestionaban favorablemente a sus trabajadores expatriados:

1. Muchos de los puestos de los expatriados son creados para generar y transferir conocimientos, así como para desarrollar las habilidades en

liderazgo global del trabajador. Si las asignaciones internacionales se centran en estos aspectos, serán asignaciones exitosas.

2. Estas empresas también tienen en común que las personas asignadas a estos puestos tienen habilidades tanto técnicas como interculturales.
3. La asignación de estos trabajadores terminará con la repatriación, y, aunque muchas empresas no den importancia a esta cuestión, es de vital importancia.

3. LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como ya se ha dicho anteriormente, para que una empresa internacional funcione, es necesario tener una visión global de la gestión de los recursos humanos ya que, si se tienen los candidatos adecuados, conseguirán mejores resultados en el negocio. El mundo de las empresas internacionalizadas es una continua red de transacciones de capital, productos y conocimientos. A continuación, se explicarán las principales estrategias, retos y tareas a las que se enfrenta el departamento de Recursos Humanos en una empresa internacionalizada, en relación a los trabajadores expatriados ya que estos trabajadores son esenciales para el éxito de la empresa.

3.1. Retos a los que se enfrenta la Dirección de Recursos Humanos ante la internacionalización

El principal reto al que se enfrenta la empresa en su conjunto en un proceso de internacionalización es a trabajar y a adaptar la organización a un país donde la cultura, el idioma, los valores y en ocasiones, el entorno de los negocios, es distinto. El entorno socioeconómico, empresarial y legislativo influye en la manera de gestionar el negocio; la organización no está acostumbrada a operar en diferentes lugares y operar a distancia, por lo que tendrá que trabajar para conseguir la mayor eficacia posible. La Dirección de Recursos Humanos tiene que tener en cuenta que existe gran diversidad de países y que cada uno es distinto, con características diferentes, por lo que las tendrá que tener muy presentes a la hora de realizar operaciones en el país destino.

Otro de los retos a los que se enfrenta este departamento es a trabajar con profesionales tanto del país de origen de la empresa, como del país de destino

o incluso, de otros países que se ofrecen a trabajar en el negocio. La mayoría de los trabajadores no estarán acostumbrados a trabajar en un ambiente internacional por lo que tendrán que invertir en formación. Debido a esto, el departamento de Recursos humanos tiene que intentar establecer una alta integración de todos sus empleados a través de la coordinación y la comunicación.

En ocasiones, el departamento de Recursos Humanos también se puede enfrentar a un posible fracaso de sus asignaciones internacionales, lo cual puede llevar consigo numerosos costes hasta, incluso, llegar a interrumpir las actividades que se estuvieran realizando. Para intentar evitar el fracaso de los trabajadores expatriados, se consideran 6 aspectos a tener en cuenta como posibles causas del fracaso, aunque estos pueden variar dependiendo de la persona, la empresa, el país destino:

1. Inicialmente, la mayoría de los empleados expatriados están entusiasmados y deseosos de trabajar en un nuevo país ya que es beneficioso para su carrera profesional; sin embargo, una vez establecidos en el país destino, pueden considerar que la empresa se ha olvidado de ellos y sufrir un bloqueo profesional. Para evitar este factor, la empresa deberá llevar un seguimiento del trabajador expatriado mediante fax, teléfono, correo, test de evaluación...
2. Muchos empleados no pueden adaptarse a la cultural del país al que le han asignado sufriendo un gran choque cultural que hace que intente imponer sus factores culturales a los del resto.
3. El fracaso del trabajador expatriado también puede ser debido a una falta de formación previa a la partida.
4. En ocasiones, se da demasiado énfasis a la cualificación profesional de la persona sin tener en cuenta como ese empleado se desenvolverá en el país de destino.
5. Deshacerse de un empleado problemático de la sede central puede ser otra de las causas de trabajadores expatriados, aunque, si es problemático en la sede central, nadie asegura que no lo sea en la filial de destino.

6. Otra causa de fracaso son los problemas familiares por la falta de adaptación al país.

Estos son algunos de los retos a los que se enfrenta el departamento de recursos humanos en el ámbito internacional, aunque abrirse al nuevo mercado también crea una gran ventaja competitiva y aumenta el aprendizaje, tanto de los empleados trasladados, como el de la compañía en su conjunto.

3.2. Políticas de Dirección de Recursos Humanos para un proceso de expatriación

Cuando una empresa decide expandirse internacionalmente, cobra vital importancia el departamento de Recursos Humanos. Este departamento se enfrentará a reto llevar a cabo una buena organización y gestión de los trabajadores idóneos para el proceso de internacionalización de la empresa centrándose en su reclutamiento y selección, de dotarle de una buena formación para el puesto asignado, de gestionar un paquete retributivo adecuado y de desarrollar a largo plazo su carrera profesional. Todas estas políticas siguen una serie de etapas como podemos observar en la figura 3.1 que empieza con la decisión de la empresa de la asignación de un trabajador expatriado para el puesto con la repatriación como etapa final del proceso.

Figura 3.1.: Etapas del proceso de expatriación llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos.



Fuente: elaboración propia.

3.2.1. Reclutamiento y selección de candidatos

Al abrir una filial en un país extranjero se crean nuevos puestos de trabajo en el que los encargados de selección de personal de la empresa tendrán que decidir quiénes ocuparán esos puestos. Una vez definidos los puestos a ocupar, la empresa deberá elaborar un perfil del candidato idóneo. Este perfil deberá atender a la edad del mismo, al género, al estado civil y a las competencias que tiene que tener el candidato para poder desarrollar eficientemente las tareas del puesto asignado.

En este punto nos centraremos en los puestos de alta dirección ya que serán los puestos más importantes para controlar las filiales abiertas en el extranjero. A la hora de cubrir el puesto de alta dirección de la filial tendrán dos alternativas de elección, contratar a un trabajador local del país destino o expatriar a un trabajador de la empresa matriz (lo cual lleva consigo el problema de repatriación a largo plazo). Elegirán al candidato con capacidades y actitudes que mejor se adapten a las necesidades del proyecto. Para la selección del mejor candidato para el puesto también tendrán en cuenta los principios de Rawls (1999), el principio de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral y el principio de la diferencia (la retribución, las condiciones laborales y las oportunidades profesionales de los empleados locales deben mejorar claramente, en relación con su situación previa a la llegada de expatriados y/o con la situación de empleados de otras organizaciones locales).

En ocasiones, elegir entre un trabajador local o un trabajador expatriado es una tarea difícil. Esta elección irá ligada al enfoque estratégico internacional seguido por la empresa matriz; si sigue un enfoque etnocéntrico la selección del candidato se centrará en posibles trabajadores expatriados, si sigue un enfoque policéntrico la selección de candidatos se realizará entre los trabajadores locales y, si sigue un enfoque geocéntrico tendrá que seleccionar a un candidato de la sede central o un trabajador local atendiendo una serie de ventajas e inconvenientes expuestas a continuación:

Figura 3.2.: Ventajas e inconvenientes de los trabajadores locales y expatriados.

	TRABAJADORES LOCALES	TRABAJADORES EXPATRIADOS
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Menor coste laboral. • Mayor confianza con los ciudadanos del país. • Más candidatos a contratar. • Se reconoce a la empresa como un ayudante a mejorar en la economía local. • Conocerá las restricciones y consideraciones locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de la cultura de la empresa. • Control más estrecho. • Poca cualificación en el país destino. • Mejor defensa de los intereses de la empresa. • Desarrollo de su carrera profesional.
INCONVENIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta el equilibrio entre las exigencias locales y globales. • Pospondrá las decisiones locales más difíciles. • Puede dificultar el reclutamiento de personal cualificado. • Menor control con la sede principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de adaptación. • Elevados costes. • Problemas personales y familiares. • Efecto negativo en la motivación. • Su contratación puede estar ligada a restricciones locales.

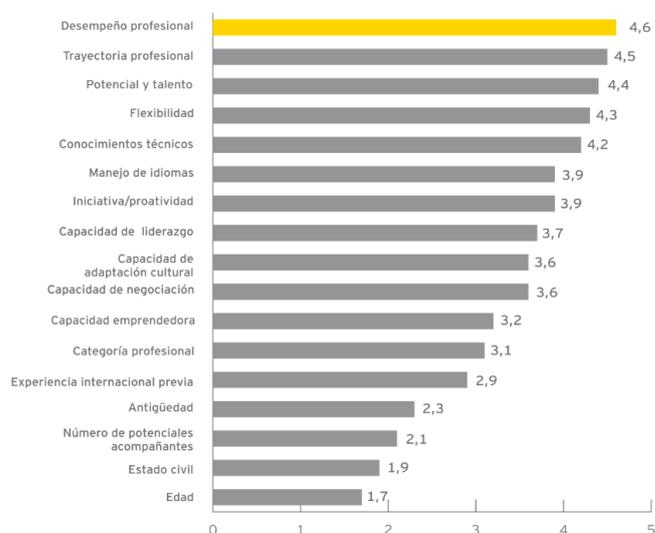
Fuente: adaptación del libro Dirección de Recursos Humanos Gómez-Mejía, B. Balkin y L. Cardy.

La selección de los trabajadores locales contará con más candidatos que la selección de los trabajadores expatriados, ya que a los primeros no les supondrá ningún cambio en su ámbito socio-cultural. Además, contratar a un trabajador local supone un menor coste y ayudará a la empresa ya que conocerá todas las restricciones o consideraciones a tener en cuenta del país destino; si se contrata a un trabajador local, la empresa obtendrá una mejor visión entre los habitantes de la zona ya que impulsará la economía local. Sin embargo, un trabajador local dificultará el equilibrio entre las exigencias globales del negocio y las exigencias locales, ya que tendrá preferencia por los asuntos que más afecte a su entorno. Si el departamento de Recursos Humanos se decanta por la expatriación de sus trabajadores, tendrán mayor control y mayor defensa de los intereses de la empresa, así como una transferencia plena de los valores y la cultura empresarial. Sin embargo, se puede encontrar con varios obstáculos como la no adaptación al país destino, problemas personales y familiares... Dado que ambos

trabajadores, locales y expatriados, aportan ventajas e inconvenientes, se elegirá al trabajador que añada más valor a la empresa.

En el desarrollo del trabajo suponemos que la empresa se decanta por la selección de un trabajador expatriado para la asignación internacional. Es una decisión 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). El departamento de Recursos Humanos se encargará de buscar a los mejores candidatos y, una vez evaluados, decidirán a quien expatriará. Normalmente, suele ser la propia empresa quien se encarga de este proceso, buscando siempre el candidato más eficaz para el bien global del negocio, aunque en ocasiones la empresa también puede contratar a otra empresa externa para gestionar los trámites del trabajador expatriado en el país asignado. Para proceder a la selección del candidato a expatriar la empresa establecerá un comité de selección que contará con trabajadores repatriados para usar su experiencia durante el proceso de selección. Para la selección del mejor candidato, el departamento de Recursos Humanos tendrá que tener en cuenta que se trabaja en un ámbito internacional y es necesario que la persona seleccionada sepa desenvolverse en este, ya que puede ser distinto al nacional. Un estudio publicado en 2013 por IESE junto con Ernst & Young establece que los criterios que más prevalecen para la selección de un trabajador expatriado sería en primer lugar el desempeño profesional del mismo, seguido por su trayectoria profesional y por su potencial y talento; dejando la edad y su estado civil en criterios menos importantes. La siguiente figura nos muestra los criterios de mayor a menor valoración.

Figura 3.3.: Criterios que prevalecen en la selección de candidatos a expatriar.



Fuente: IESE y Ernst & Young.

El perfil medio de un trabajador expatriado según un estudio realizado por el sería un hombre en el 72,3% de las expatriaciones, con una edad entre 31 y 40 años. En el 56% de las ocasiones, el trabajador que ocupará el puesto internacional estaría casado y con hijos en casi el 32% de las expatriaciones. El trabajador en la mayoría de las asignaciones tendrá, además de un título universitario, un título de inglés.

Otro problema que puede existir a la hora de seleccionar trabajadores expatriados es que la asignación internacional la ocupe una mujer ya que las empresas consideran que no tienen tanta facilidad de movilidad y que se enfrentan a un mayor conflicto familiar; también creen que los clientes de ciertos países destino pueden no sentirse cómodos negociando con una mujer. (Gómez-Mejía et al, 2008).

Gómez-Mejía et al (2008) también recogen algunas estrategias para una mejor adaptación de las mujeres expatriadas, como pueden ser:

- Elegir expatriadas con habilidades técnicas o directivas adecuadas para el puesto.
- Formar a las expatriadas mediante normas, valores y tradiciones para una mayor facilidad a relacionarse con las mujeres del país destino.
- Ofrecer una red de apoyo en el país destino.

- Ofrecer alternativas para que la familia se adapte cuanto antes al cambio cultural.
- ...

Una vez seleccionado al candidato expatriado idóneo se diseña una propuesta formal de expatriación y se realiza un seguimiento del trabajador para una mejor adaptación al puesto, al nuevo país, etc. Hay que realizar una propuesta formal al candidato y exponer las condiciones del nuevo contrato. El contrato de expatriación deberá informar sobre el puesto y las actividades a realizar en el puesto, la duración de la asignación internacional, la retribución a recibir y, en ocasiones, el acuerdo de un proceso de repatriación.

3.2.2. Formación

Independientemente de que el candidato expatriado seleccionado tenga experiencia internacional, es crucial dotarle de una formación previa a la partida, tanto a él, como al entorno que le acompañe en el traslado: cónyuges, hijos... Lo ideal sería ofrecerle una formación para adaptarse a la vida en el país destino; formación en la cultural, el idioma, las costumbres... y a nivel profesional una formación para una mejor adaptación al puesto a ocupar.

Aunque la inversión en formación es costosa, si no se dota al trabajador de los conocimientos adecuados y se le da una información insuficiente conllevará numerosos riesgos, como el posible fracaso del trabajador expatriado, y mayores costes que la formación inicial. “Un estudio señala que el 57 por ciento de las empresas ofrecen al menos un día de formación en diversidad cultural; el 32 por ciento ofrecen dicha formación a toda la familia del expatriado; y el 22 por ciento sólo al expatriado y a su cónyuge. Sólo el 41 por ciento de las empresas obligaron a que los futuros expatriados participaran en los programas de formación en diversidad cultural”. (Gómez-Mejía et al, 2008).

La formación previa a la partida no tiene un tiempo definido de duración, dependerá de numerosos factores como las características del trabajador; sin embargo, se deberá ofrecer entre seis y doce meses antes a la fecha de partida. Sin embargo, Caligiuri et al (2001) propusieron que la formación a los trabajadores debe ofrecerse tanto antes de llegar al nuevo país como una vez establecido en el país de destino. Se deberá dotar a los trabajadores expatriados

de una formación intercultural, así como de información sobre la cultura de la propia filial, las costumbres de los trabajadores locales, información sobre el entorno... Black y Mendenhall (1989) propusieron tres dimensiones en cuanto a la hora de definir la formación de un trabajador expatriado: formación en cuanto al puesto a ocupar, formación en el grado de interacción del expatriado y formación cultural del país destino. Aunque no exista duración establecida para la formación, se proponen tres niveles de duración dependiendo del tiempo de la asignación del nuevo puesto.

Figura 3.4: Duración de la formación según la duración de la asignación.

Duración de la asignación	Duración de la formación	Formación en diversidad cultural
De uno a tres años	Uno o dos meses	Experiencias de campo Simulaciones Intensivo en idioma Formación en sensibilidad...
De dos a doce meses	Una a cuatro semanas	Formación idiomática moderada Juegos de rol Casos Control de estrés
Un mes o menos	Menos de una semana	Información sobre el área Informaciones culturales Utilización de intérpretes Formación en idioma "de supervivencia"

Fuente: adaptación del libro Dirección de Recursos Humanos Gómez-Mejía, B. Balkin y L. Cardy

Si la estancia del trabajador expatriado es igual o menor a un mes, se estaría hablando de un "planteamiento informativo" de formación; es decir, una formación que dure menos de una semana en la que se den informaciones sobre el área en la que se va a residir durante ese tiempo, así como una información sobre la cultura de dicha zona y una breve formación en el idioma de ese destino, ya que en su expatriación podrá utilizar intérpretes. En este caso, la profundidad de la formación es baja.

Si el trabajador expatriado tiene que residir en el destino entre dos y doce meses, hablaríamos entonces de una formación moderada mediante un “planteamiento afectivo”. Esta formación tendrá una duración entre una a cuatro semanas y se centrará en la realización de juegos de rol, resolución de casos, formación en aprender a controlar el estrés, así como una moderada formación en el idioma del país destino.

La formación más intensiva se reserva a los trabajadores que tuvieran que residir en el destino hasta tres años de duración; estaríamos hablando de un “planteamiento de impresiones” donde la formación podría durar hasta más de dos meses. En este caso, el trabajador recibirá cursos intensivos del idioma del país destino, así como simulaciones y experiencias de campo. También se le dotará con una formación en sensibilidad cultural del país al que ha sido destinado.

Si el trabajador es repatriado, la empresa también podría considerar una nueva formación para ayudar el choque cultural inverso que llevaría consigo la vuelta al país de origen.

3.2.3. Compensación

Una parte de vital importancia en el contrato de expatriación es determinar los beneficios y obligaciones que tendrán ambas partes, empresa y trabajador, así como los objetivos y el tiempo del que se dispone para alcanzarlos.

Establecer una compensación atractiva es de gran importancia, ya que puede ser determinante a la hora de aceptar un puesto de trabajo en el extranjero. Calcular la retribución en este tipo de contratos es una tarea compleja, ya que la cuantía de retribución que recibirá el trabajador expatriado dependerá de muchos factores. Debido a este problema, muchas empresas pueden tener establecidos paquetes retributivos para empleados expatriados o, negociar individualmente las condiciones contractuales; aunque, debido al gran aumento de trabajadores en el ámbito internacional, negociar individualmente numerosos contratos llevaría consigo costes más elevados y mayor tiempo de negociación. Independientemente de cómo se negocie la retribución, deberá ser equitativa, justa y fácil de gestionar (A. Arizkuren et al, 2009).

Este tipo de contrato siempre lleva asociado, aparte del salario base, unos complementos adicionales por compensación, ya que cambiar de entorno perjudica personal y socialmente y si, estos complementos no existiesen, ningún empleado aceptaría trabajar en otro destino. Además, estos complementos ayudarán a tener mejores condiciones de vida que las que tienen actualmente y, se aumentarán a medida que se disminuya la calidad de vida del país destino. Los complementos a percibir serían los siguientes:

- Prima por coste de vida

Muchos de los trabajadores expatriados se encontrarán con un aumento del coste de vida ya que se moverán en un ambiente distinto al de partida. Por ejemplo, los trabajadores expatriados podrían adquirir alimentos a un precio mayor que los locales debido al mal entendimiento del idioma, o porque prefieren comprar productos importados a los productos locales, lo que aumenta su precio.

- Prima por servicios exteriores:

En ocasiones, muchos trabajadores deben prescindir de bienes y servicios cuando viven en el extranjero, por lo que la empresa les concede privilegios llamados “de servicio exterior” para aceptar el puesto. Un ejemplo de prima de servicios exteriores podría ser un colegio para los niños.

- Prima por condiciones de vida dificultosas:

En ciertos lugares, las condiciones climáticas o de salud, así como disturbios políticos o problemas en la ciudad pueden ser un factor importante para aceptar el puesto. La empresa tendrá que encargarse de poseer seguros de rescate, alarmas en el hogar, formar al trabajador y a su familia en defensa personal, así como, en ocasiones, dotarles de guardaespaldas, para mantener la seguridad de sus empleados.

- Prima por traslado a áreas remotas:

Si una empresa se asienta en áreas remotas, encontrarán muy pocos empleados que quieran trasladarse allí si no encuentran una manera para mejorar su calidad de vida. Los contratos de este tipo de expatriados serán diferentes a los contratos usuales, ya que ofrecerán contratos fijos con elevados salarios.

- Retribuciones en especie:

En muchos paquetes retribuidos también es frecuente que el paquete retribuido de un trabajador expatriado lleve consigo retribuciones en especie para un mayor atractivo del puesto a ocupar.

Para una mejor planificación, y como norma general, se establece que la empresa siga determinados aspectos importantes a tener en cuenta (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2001):

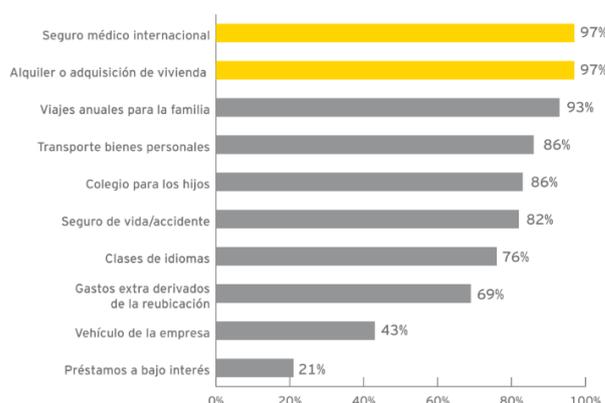
- El trabajador expatriado recibirá una renta equivalente o mayor a la que recibía en el país de origen. Es necesario que esta retribución cubra los costes del traslado, así como cubrir la diferencia en el coste de la vivienda, alimentos... ya que, de no ser así, el trabajador será más reacio a aceptar el puesto. Esta renta dependerá del país destino ya que cada uno tendrá un nivel y coste de vida diferente.
- Es conveniente que la empresa implante un incentivo extra por aceptar el puesto internacional; podrá ser en forma de prima por expatriación o un aumento del sueldo por la aceptación del puesto. También se puede hacer un incentivo que integre ambas formas.
- La empresa tendrá que evitar que el trabajador expatriado ocupe los mismos puestos o puestos de calidad inferior a los trabajadores locales para evitar los posibles conflictos que podrían dar lugar por la diferencia de renta percibida. Los trabajadores del país de destino compararán sus salarios con los trabajadores expatriados por lo que podría surgir un problema de injusticia.

Las empresas más grandes, las empresas multinacionales, suelen utilizar para el cálculo de la retribución de sus trabajadores expatriados las “hojas de balance” que consiste en mantener el poder adquisitivo del trabajador que hubiese tenido en el país de origen y con ello intentar hacer del país destino un lugar más atractivo. Por ejemplo, según un informe publicado por Deloitte&Touche en febrero de 2003 (encuestadas 13 compañías con grandes empresas líderes en sus sectores), el 91% de las empresas que respondieron a sus cuestionarios disponen de procedimientos para el cálculo de compensaciones y beneficios de sus trabajadores expatriados; además, el 64% de las empresas encuestadas

disponen de incentivos para la aceptación del puesto asignado en el extranjero y el 64% incluye también una prima por condiciones de riesgo.

La posibilidad de disponer de un seguro médico internacional y el alquiler o la adquisición de la nueva vivienda serían los beneficios que más se otorgan a los trabajadores expatriados según un estudio publicado por el IESE junto con Ernst & Young. A estos beneficios le seguirían la posibilidad de adquirir viajes anuales para la familia, así como el transporte de los bienes personales del trabajador.

Figura 3.5.: Beneficios otorgados a los trabajadores expatriados.



Fuente: IESE y Ernst & Young.

3.2.4. Desarrollo profesional

La aceptación del puesto del expatriado puede venir dada porque el trabajador quiere desarrollar al máximo su carrera profesional y es una buena opción para ampliar el ámbito de trabajo, todo eso dependerá de las opciones que le ofrezca el empresario.

Según Gómez-Mejía (2008), para un buen desarrollo de la carrera profesional del empleado expatriado, la empresa deberá cumplir tres requisitos:

1. La asignación internacional deberá ser un paso hacia el avance del nivel de los puestos de trabajo que ocupará el trabajador dentro de la empresa.
2. Ofrecer apoyo a los trabajadores expatriados es un factor de vital importancia para que los trabajadores no se sientan alejados de la sede principal de la empresa. Este apoyo puede ser dado por el denominado "buddy system" que consiste en asignar al trabajador un apoyo de la sede central para que esté en contacto con él y no se sienta desplazado. Otra

manera de ofrecer apoyo al trabajador expatriado es pagando a la familia para que se desplacen con él o, hacer que el trabajador vuelva a la sede de partida de vez en cuando para que siga teniendo el sentimiento de pertenencia en el grupo y se disminuyan las dificultades al regresar.

3. Cuando la familia se desplaza con el trabajador expatriado, en ocasiones, el cónyuge pierde su trabajo, por lo que es aconsejable que la empresa también le ayude a desarrollar su carrera profesional.

El desarrollo de la carrera profesional contribuye a una mejora personal para el trabajador ya que, en el caso del trabajador expatriado, se enfrenta a un ámbito nuevo de trabajo con una nueva cultura, en ocasiones un nuevo idioma... Es en este caso cuando se habla de desarrollo de carreras internacionales. Por ejemplo, el grupo L'Oréal trata la movilidad de sus trabajadores como un factor fundamental en los directivos del grupo ya que les brinda nuevas oportunidades tanto personales como profesionales; piensa que la diversidad es un factor que ayuda a conseguir ventaja competitiva por lo que fomenta la movilidad para adquirir nuevas experiencias tratando con otras culturas, otros planteamientos empresariales, otras situaciones comerciales, etc. El grupo L'Oréal ofrece a sus trabajadores misiones internacionales para ampliar sus horizontes profesionales y desarrollar habilidades de liderazgo contribuyendo así a la mejora de las carreras internacionales de sus directivos.

4. LA REPATRIACIÓN

La mayoría de los trabajadores expatriados no se plantean una asignación definitiva, por lo que la empresa tendrá que llevar a cabo un proceso de repatriación del empleado, su vuelta al país de origen. El proceso de repatriación es el último paso de la expatriación y es un aspecto difícil de las asignaciones internacionales, ya que el trabajador expatriado regresa sin saber exactamente cómo será su reinserción. El trabajador repatriado experimentará grandes cambios en su vida, tanto profesionales como personales, así como la pérdida de los privilegios obtenidos en la asignación internacional (primas por expatriación). La empresa deberá informar al trabajador sobre el proceso de repatriación entre 90 días (según Cagney, 1975) o 6 meses (según Vermond,

2001) antes de la fecha del proceso. Aunque según un estudio publicado por el IESE Business School en el año 2005, el 88% de las empresas planifica el proceso de repatriación una vez que el trabajador expatriado ya está en el país de origen. Esto no debería ser así porque el trabajador expatriado debería conocer desde un principio y antes de volver a España cuales serían las condiciones de su regreso.

Aunque el 70% de las empresas (IESE Business School, 2005) tienen un puesto guardado para el trabajador repatriado, el proceso se complica cuando:

- Durante el periodo de expatriación del trabajador han surgido cambios importantes en el ámbito empresarial, tales como reducción o reestructuración de la plantilla, fusión con otras empresas...
- Si el trabajador expatriado ha evolucionado mucho en funciones y responsabilidades es más complicado asignarle un puesto de la misma categoría en el país de origen. Si se trata de un trabajador con un nivel más bajo la reasignación de puesto será más fácil.

Si en el país de origen no se encuentra un lugar para el repatriado, el trabajador podría elegir entre las siguientes alternativas:

- Aceptar el puesto ofrecido por la empresa, aunque él sienta que no sea adecuado, ya sea porque es un puesto inferior o no adecuado con las competencias adquiridas en la asignación internacional.
- Aceptar otra nueva asignación internacional ofrecida por la empresa.
- Alargar el periodo de expatriación en el país de destino hasta que la empresa encuentre un puesto adecuado a sus características.
- Permanecer en el país de destino como un trabajador más de esa sede, perdiendo todos los privilegios concedidos debido al proceso de expatriación.
- Regresar al país de origen y romper vínculos con la empresa.

Durante el periodo que dure la expatriación y para un mejor proceso de repatriación, la empresa deberá establecer visitas a la sede central por parte del trabajador expatriado para que pueda conocer los cambios que se van produciendo en ésta. La empresa podría establecer un tutor que informe al trabajador expatriado sobre los cambios producidos o establecer comunicaciones regulares entre la sede central y el trabajador expatriado para

que se sienta parte de la empresa y poder estar al tanto de los aspectos claves del día a día de la empresa.

Para una mejor adaptación del trabajador repatriado al nuevo puesto de trabajo una vez de vuelta en el país de origen, la empresa deberá integrarle lo más rápido posible, informarle sobre su nuevo plan de carrera, ser comprensibles con los cambios que ha sufrido debido a la expatriación y valorar su experiencia internacional ya que muchos de los trabajadores expatriados que vuelven piensan que esta última no es lo suficientemente valorada.

Aunque la mayoría de los encargados de supervisar el proceso de expatriación y repatriación consideran que ésta no es un problema (J. Sewart Black y Hol Gregersen, 1999), es un proceso complicado en el que los trabajadores repatriados tendrán que enfrentarse a 4 aspectos muy comunes de la vuelta a casa (Gómez-Mejía et al, 2002):

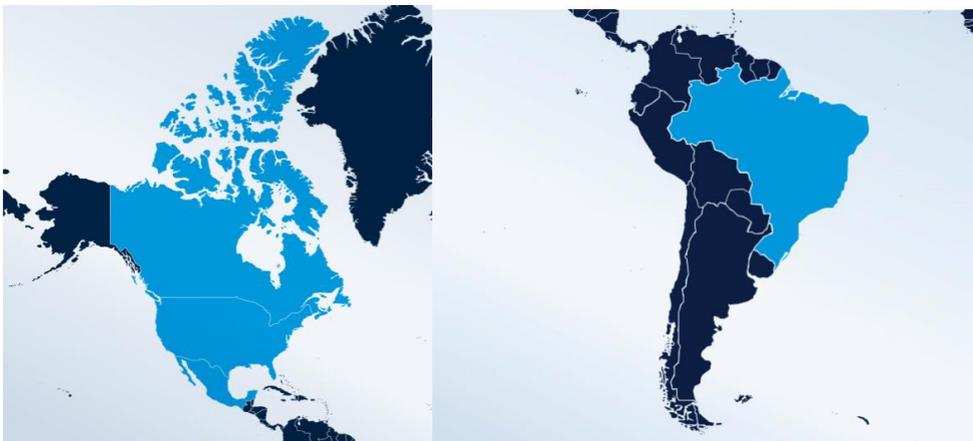
- Falta de respeto por las habilidades adquiridas. En muchas ocasiones los trabajadores que regresan de una asignación internacional larga piensan que no se valora bien las habilidades y capacidades que se han adquirido durante su etapa en el extranjero.
- Pérdida de estatus. A menudo, los trabajadores expatriados que vuelven a trabajar en su país de origen lo hacen en un puesto de menor autoridad, menor prestigio.
- Mala planificación al regreso. Como ya hemos dicho antes, en muchas ocasiones el trabajador regresa al país de origen sin saber que puesto va a ocupar, lo que genera al trabajador expatriado gran incertidumbre.
- Choque cultural inverso. Si el trabajador regresa de una asignación internacional larga, probablemente haya cambiado su personalidad y haya adquirido normas del país de destino, es por eso por lo que algunos trabajadores sufren un choque cultural inverso porque pueden tener la sensación de que han perdido sus raíces.

5. Gestión de expatriados: el caso de Deutsche Bank

El grupo Deutsche Bank es la institución financiera más grande de Alemania encontrándose también entre una de las más grandes a nivel mundial. Esta

empresa posee más de 2300 sucursales en más de 70 países contando con más de 98000 trabajadores a finales del 2000. Esta entidad bancaria se encarga de ofrecer productos y servicios financieros para clientes privados y negocios; su negocio principal se basa en la banca de inversión. Podemos encontrar, como observamos en las figuras siguientes, localizaciones de filiales de Deutsche Bank en Asia, América, África y Europa. En el caso de España, se trata del único banco global que tiene presencia en nuestro país contando con aproximadamente 2500 empleados.

Figura 5.1.: Presencia de Deutsche Bank en América.



Fuente: Deutsche Bank

Figura 5.2.: Presencia de Deutsche Bank en África.



Fuente: Deutsche Bank.

Figura 5.3.: Presencia Deutsche Bank en Europa.



Fuente: Deutsche Bank

Figura 5.4.: Presencia Deutsche Bank en Asia.



Fuente: Deutsche Bank

Las características y la evolución del grupo han sido resultado de 5 aspectos de la historia política y del sistema de negocios alemán. Los 5 aspectos son:

1. Con la creación del banco en 1870 se muestra en compromiso de banqueros y emprendedores de aquella época que querían crear del banco alemán un banco a nivel mundial. El enfoque internacional fue motor para la creación del grupo que quería crecer y evolucionar a través de fusiones y adquisiciones de otras empresas. En ocasiones, estas fusiones y adquisiciones también incluían la compra de plantilla de trabajadores. Las consecuencias de las dos guerras mundiales también fue factor importante ya que dificultó el proceso de internacionalización.
2. Tenía relaciones clave con otras instituciones y empresas alemanas con la estrategia de apoyar la internacionalización de sus negocios.

3. Otro aspecto clave fue el sistema educativo que hizo que la fuerza de trabajo contase con una adecuada formación.
4. El último de los aspectos fue que se trató de mantener una visión de la empresa a largo plazo.

El principal interés de la creación del banco fue promovido por el deseo de abrirse al mercado internacional, lo cual ha influenciado en la manera de organización de sus filiales. Cuando la empresa comenzó a abrir filiales buscaba una relación cercana con la empresa matriz por lo que la mayoría de sus trabajadores eran alemanes, sobre todo en los puestos de alta dirección. Hasta los años 70 el grupo Deutsche Bank siguió creciendo y creando nuevas sedes subsidiarias y sucursales a lo largo de las principales ciudades de todo el mundo y siguiendo una estrategia etnocéntrica expatriando a trabajadores alemanes para que ocupasen puestos de directivos.

Durante los años 80 la empresa siguió expandiéndose por el ámbito mundial hacia países como Australia o Canadá; fue también en esta época cuando el banco entró en España siguiendo el incentivo de convertirse en banco europeo líder. En esta época el banco cambió sus políticas internacionales de Recursos Humanos y optó por la selección de trabajadores locales para las nuevas sedes; siguió una estrategia policéntrica.

A partir de los años 90 y los primeros años del siglo XXI siguió con la ambición de convertirse en banco mundial expandiéndose hacia Asia y el este de Europa. Su estrategia durante esos años se vuelve más global, aunque sigue manteniendo el carácter policéntrico en las nuevas filiales.

El Deutsche Bank llegó a España en el siglo XIX como un banco corporativo hasta que en los años 90 se convierte en un banco extranjero comprendiendo varias compañías como:

- DB-Vida: como compañía de seguros para personas.
- DB-Broker como compañía de seguros de empresas.
- DB-Credit como compañía de crédito.
- DB-Gestión y Deutsche Securities como compañías para la gestión de fondos y banca de inversión.

- DB-Inmuebles como compañía centrada en la gestión de inmuebles y patrimonios.

El Deutsche Bank España principalmente está centrado en clientes particulares de clase media-alta y en PYMES. En España cuenta con alrededor de 300 sucursales, la mayoría en Madrid y Barcelona. Durante los primeros años del Deutsche Bank España se siguió un enfoque etnocéntrico y a partir de los años 80 se empezó a seguir un enfoque policéntrico dotando a las sedes subsidiarias españolas de más autonomía. Durante los primeros años en las sucursales españolas, los trabajadores, los sistemas de trabajo, los clientes, la organización... todo era alemán. Eso cambió cuando Deutsche Bank decidió fusionarse con Bancotrans (banco español de mediano tamaño), trasladando su sede de Madrid a Barcelona y, mientras que todo el mundo se esperaba que todos los trabajadores fueran alemanes, Deutsche Bank optó entonces por un cambio en su organización poniendo de directivos a un equipo de trabajadores españoles, añadiendo así trabajadores locales a las sedes subsidiarias. El cambio de directivos alemanes a directivos españoles llevó consigo implantar un sistema de planificación y control más desarrollado para conseguir mayor integración de las filiales españolas.

El sistema de Recursos Humanos del banco en su conjunto está organizado en función de la dirección de las sedes subsidiarias, el grado de autonomía que tienen, la estructura internacional del grupo y las políticas y prácticas corporativas.

- La dirección de las sedes subsidiarias ha ido pasando por varias fases antes explicadas pasando de trabajadores únicamente alemanes a trabajadores locales centrándose hoy en día en un enfoque geocéntrico donde no mire por la nacionalidad del trabajador si no por su cualificación.
- El grado de autonomía puede variar de una sede subsidiaria a otra por lo que también podrá cambiar las políticas de Recursos Humanos asociadas a cada sede. Sin embargo, la matriz principal de la empresa ha seguido casi siempre un enfoque policéntrico contando con directivos alemanes.
- La estructura de los Recursos Humanos en la actualidad sigue un enfoque descentralizado contando cada vez con más autonomía para el desarrollo de los Recursos Humanos en cada sede.

- El banco desarrolla políticas y prácticas de Recursos Humanos tales como formación, intercambio de personal y desarrollo profesional entre las distintas sedes de la empresa.

A día de hoy, Deutsche Bank cuenta con varios programas de intercambio de personal de la empresa matriz dentro de la política internacional de los Recursos Humanos tales como un programa de intercambio de ejecutivos juniors, programas para trabajadores expatriados de 3 a 5 años o programas de intercambio para actividades específicas en un momento dado.

Como resumen de la política de Recursos Humanos seguida por el grupo Deutsche Bank podemos decir que, en sus inicios, se decantó por el reclutamiento y selección de personal alemán para lograr mejor coordinación y control entre las sedes subsidiarias y la sede central; con este planteamiento también intentaba apoyar y financiar la industria alemana en el extranjero. A medida que el grupo fue creciendo y expandiéndose a nivel mundial, fue dotando de más autonomía a las nuevas sedes subsidiarias añadiendo trabajadores locales a su plantilla. Pasó de seguir un enfoque etnocéntrico a un enfoque actual en el que prima más la cualificación del trabajador que su procedencia, es decir, un enfoque geocéntrico.

6. CONCLUSIONES

Las empresas se sumergen en un proceso complicado para llevar a cabo una correcta internacionalización de su negocio y, para ello, necesitan contar con personal cualificado para una mayor competitividad.

El proceso de internacionalización de una empresa es un proceso largo y complicado que tiene que contar con numerosas personas que lleven a cabo cada una de las actividades de internacionalización. En todo el proceso de internacionalización, el papel del departamento de recursos humanos está presente, pero toma vital importancia en el momento en que las empresas empiezan a aumentar su negocio abriendo filiales en otros países. Las filiales se pueden controlar desde el país de origen, pero si las alternativas propuestas no dan buenos resultados, el departamento de recursos humanos se encargará de

seleccionar al personal adecuado eligiendo entre profesionales locales del país destino o profesionales expatriados.

Una vez analizadas las ventajas e inconvenientes de los candidatos y haber seleccionado al candidato expatriado idóneo, será proceso largo y difícil y si no se realiza correctamente puede llegar a ocasionar grandes problemas para las empresas implicadas. Para que los problemas no ocurran, existen empresas que se encargan de la gestión de los expatriados ayudando a las empresas a conseguir la mayor eficiencia posible en sus asignaciones internacionales.

El departamento de recursos humanos se encargará de llevar a cabo diferentes políticas para una mejor gestión del trabajador. En la mayoría de los casos se ofrecerá al trabajador elegido un periodo de formación que dependerá de la duración de la asignación internacional y del nuevo destino. Además, la expatriación del trabajador irá unido a un contrato de expatriación donde se deberán establecer las cláusulas de compensación que tendrá el trabajador por ser expatriado, como numerosas primas económicas o en especie. El último paso del proceso de expatriación sería la repatriación al país de origen del trabajador. También se trata de una tarea difícil tanto para el trabajador como para la empresa ya que ninguno sabrá exactamente como serán las cosas al volver.

En definitiva, el proceso de expatriación será para el trabajador un gran avance a nivel profesional y personal, ya que afianzará su carrera profesional hacia un mayor avance en los puestos de trabajo futuros a ocupar. En mi opinión, las empresas tienen que estar constantemente formándose sobre las nuevas prácticas de negocio, como la expatriación de los trabajadores, para conseguir una buena posición empresarial. Creo que la empresa debería ofrecer formación constante a sus trabajadores y más aún si se trata de empresas que trabajen en negocios internacionales, ya que puede ser un ámbito de trabajo desconocido para muchos de los trabajadores.

Por otro lado, pienso que el papel que tiene el departamento de Recursos Humanos es fundamental en el proceso de expatriación de un trabajador ya que puede determinar un futuro favorable o desastroso para la empresa dependiendo de las medidas que se tomen en el país destino. Es por esto que los encargados

de seleccionar al trabajador tendrán que tener muy en cuenta las ventajas y desventajas de contratar a un trabajador local o expatriar a uno de sus trabajadores.

Sin ninguna duda, la gestión internacional de los recursos humanos es determinante para una mayor eficiencia y mayor competitividad de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bonache J. y Cabrera A. (2005): "Dirección de personas; evidencias y perspectivas para el siglo XXI", Editorial Prentice Hall.

Bonet A. (2014): "Principales retos en la gestión internacional". En Hiller-Fry C. "La exportación de servicios producidos en España por pymes", pp.25-28.

Carbonell J., Gómez A. y Garrido J. (2017): "Casi el 66% de la facturación de las cotizadas españolas se hace en el exterior". Estudio Bolsa y Mercados españoles.

Correa-López M. y Doménech R. (2012): "La Internacionalización de las Empresas Españolas", Informe BBVA.

Daniels J.D., Radebaugh L.H. y Sullivan D.P. (2001): "International Business: environments and operations", Editorial Pearson.

Daniels J.D., Radebaugh L.H. y Sullivan D.P. (2001): "International Business: environments and operations", Editorial Pearson.

Dolan S.L., Cabrera R.V., Jackson S.E., Schuler R.S. (2003): "la gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI", Editorial MC Graw Hill.

Gómez-Mejía L.R., Balkin D.B. y Cardy R. L. (2001): "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", Editorial Prentice Hall.

Gómez-Mejía L.R., Balkin D.B. y Cardy R. L. (2008): "Gestión de Recursos Humanos", Editorial Prentice Hall.

Guerras Martín L. A. y Navas López J.E. (2015): "La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones", Editorial Thomson Reuters.

Hiller-Fry C. (2014): "Principales retos en la gestión internacional". En Hiller-Fry C. "Gestión internacional del capital humano", pp.55-59.

Marcos S. (2014): "Principales retos en la gestión internacional". En Hiller-Fry C. "Recompensa como estrategia competitiva global", pp.97-104.

Pascual Faura M. y Escalera Izquierdo G. (2006): "La gestión de la expatriación: conceptos y etapa clave", Boletín económico ICE nº 2870.

Plaza Tejera A. (2014): "Principales retos en la gestión internacional". En Hiller-Fry C. "La importancia de la movilidad del capital humano en un mundo globalizado", pp.39-43.

Quintanilla Alboreca J. (2001): "Dirección de Recursos Humanos en empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto", editorial Pretince Hall.

Estudio realizado por Informa D&B (2016): "Las empresas españolas con actividad internacional".

Nota de prensa del INE (2017): "Estadística de Filiales de Empresas españolas en el Exterior".

El país (2015): "12 empresas españolas están entre las más grandes de su sector". Disponible en https://elpais.com/economia/2015/07/02/actualidad/1435839958_211222.html [consulta: 21/03/2018].

El país (2016): "Mercadona prepara su expansión al extranjero con tiendas en Portugal en 2019". Disponible en https://elpais.com/economia/2016/06/23/actualidad/1466691798_811963.html. [consulta: 21/03/2018].

Merca2 (2017): "Las empresas españolas se hacen mucho más internacionales". Disponible en <https://www.merca2.es/las-empresas-espanolas-se-hacen-mucho-mas-internacionales/> [consulta: 21/03/2018].

People Matters (2017): "Gestión internacional del capital humano". Disponible en <http://www.peplematters.com/gestion-internacional-del-capital-humano-3> [consulta: 17/04/2018].

<https://www.db.com/spain/> [consulta: 06/07/2018]

<http://www.loreal.es/carreras-profesionales/qué-ofrecemos/oportunidades-internacionales> [consulta: 04/07/2018]