



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO
DE SORIA

Programa de Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**GESTIÓN INTERNACIONAL DE
RECURSOS HUMANOS:
EXPATRIACIÓN.**

EL CASO DE FICOSA

Presentado por Cristina Sanz Barranco

Tutelado por Marta Martínez

Soria, 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICES



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
---------------------------	----------

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO**CAPÍTULO I****INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

1.1. La globalización y lo que supone para las empresas	9
1.2. Internacionalización empresarial	11
1.2.1 Qué es la internacionalización y cuáles son sus objetivos	11
1.2.2 Motivos de la internacionalización de las empresas	13
1.2.3 Tipos de internacionalización de las empresas	13
1.2.4 Nuevos enfoques de la internacionalización	15
1.2.5 Obstáculos de la internacionalización	16
1.3. Proceso de internacionalización	17

CAPÍTULO II**EXPATRIACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

2.1. Gestión internacional de los recursos humanos	23
2.1.1 Enfoques de la gestión internacional	24
2.2. Proceso de expatriación de trabajadores	27
2.2.1. La expatriación y los expatriados.....	27
2.2.2. Motivos de la expatriación.....	29
2.2.3. Fases de la expatriación	30
2.2.4. Etapas de un expatriado	34
2.2.5. Ventajas de los expatriados por aceptar asignaciones internacionales	35
2.2.6. Dificultades derivadas de las asignaciones internacionales	37

SEGUNDA PARTE: CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO III

**PERFIL DEL EXPATRIADO ESPAÑOL Y PROCESO DE
EXPATRIACIÓN DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA; FICOSA**

3.1. Perfil del expatriado español	45
3.2. Caracterización del Grupo Ficosa	50
3.2.1. Origen de Ficosa	50
3.2.2. Misión, visión y valores	51
3.2.3. Filosofía de Ficosa en materia de asignaciones internacionales ...	52
3.3. Procedimiento de Ficosa en las asignaciones internacionales	53
3.3.1. Procedimiento previo al desplazamiento del trabajador	54
3.3.2. Procedimiento durante el desplazamiento del trabajador.....	60
3.3.3. Procedimiento de repatriación del trabajador desplazado.....	61

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones generales	65
4.2. Conclusiones específicas	67

BIBLIOGRAFÍA	71
---------------------------	-----------

ANEXO I

Carta de asignación	83
---------------------------	----

ANEXO II

Política de asignación internacional corporativa	89
--	----

ANEXO III

Hoja de balance.....	99
----------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

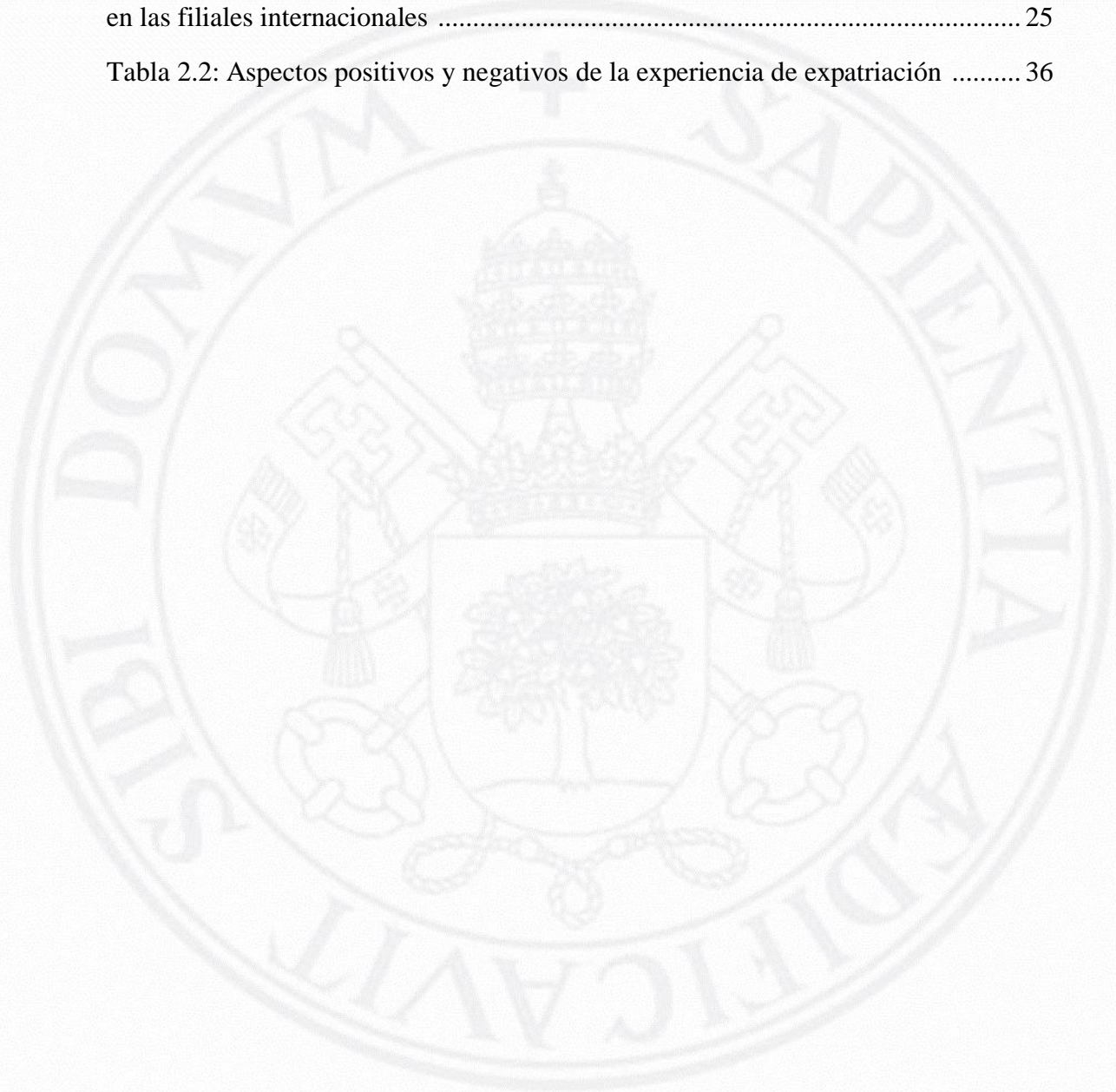
Figura 1.1: Etapas del proceso de internacionalización	17
Figura 2.1: Enfoques de la gestión de una filial internacional	24
Figura 2.2: Modalidades de movilidad internacional	29
Figura 2.3: Fases del proceso de expatriación y ámbitos de análisis	30
Figura 2.4: Curva de ajuste intercultural	34
Figura 2.5: Curva de transición de reajuste	35
Figura 3.1: Número de expatriados españoles.....	46
Figura 3.2: Estado civil	47
Figura 3.3: Personas que acompañarían al expatriado	47
Figura 3.4: Continente de destino.....	48
Figura 3.5: Origen de las empresas con más expatriados.....	48
Figura 3.6: Formación de los expatriados	49
Figura 3.7: Duración de la expatriación	49
Figura 3.8: Logotipo de Ficosa.....	50
Figura 3.9: Localización de los centros de producción	51
Figura 3.10: Valores de la compañía	52
Figura 3.11: Procedimiento previo a la firma de la carta de asignación internacional	54
Figura 3.12: Beneficiarios y compensaciones derivadas de la asignación internacional	56
Figura 3.13: Procedimiento posterior a la firma de la carta de asignación internacional	59
Figura 3.14: Procedimiento durante el desplazamiento del trabajador	60
Figura 3.15: Procedimiento de repatriación del trabajador	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Estrategia de crecimiento y diversificación 12

Tabla 2.1: Ventajas e inconvenientes de utilizar empleados locales y expatriados
en las filiales internacionales 25

Tabla 2.2: Aspectos positivos y negativos de la experiencia de expatriación 36



INTRODUCCIÓN



La globalización ha supuesto un impulso en la apertura de fronteras y actividades económicas, integrando las distintas economías nacionales en una única economía global. Por esto, la internacionalización de empresas ha contribuido a la recuperación económica en general, de países, como en particular, de empresas.

También ha permitido a pequeñas empresas crecer, competir a nivel mundial y tener más oportunidades; convirtiéndose así en multinacionales y principales agentes económicos de la internacionalización.

En España, la internacionalización es una alternativa muy utilizada por empresas, que intentan lograr un progreso o crecimiento de sus ventas, para las que el mercado nacional les resulta insuficiente. El proceso de internacionalización es un proceso lento y costoso, además conlleva la adaptación de toda la empresa, e incluso puede suponer un riesgo para los recursos de esta; pero constituye una oportunidad para solventar esa situación de desaceleración económica que hace disminuir su estabilidad en el mercado.

La combinación de empleados expatriados y locales, se da en la mayoría de las filiales localizadas a lo largo del mapa y es utilizada para conseguir efectivamente los objetivos estratégicos, transferir conocimientos o facilitar la coordinación.

Descrita la situación actual, la internacionalización de empresas y la expatriación de trabajadores se convierten en un tema de actualidad por su auge e importancia en los mercados internacionales. Este motivo es el que nos ha llevado a la elección del tema de trabajo. El desarrollo profesional hoy en día no tiene fronteras y las resistencias por parte de los empleados pueden suponer un freno tanto en la actividad de la empresa, como en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Por esta razón el objetivo del caso

práctico, es conocer de una manera más amplia el proceso por el que estos trabajadores pasan.

Para llegar a este fin, algunas de las metas previas que nos hemos planteado han sido las siguientes:

- Entender la importancia actual del proceso de internacionalización empresarial, por ser considerada una de las estrategias de crecimiento más utilizadas por las empresas españolas.
- Profundizar en la gestión internacional de los recursos humanos y en los diversos enfoques existentes.
- Estudiar el proceso general de expatriación de trabajadores: motivos, fases, etapas del expatriado y las ventajas o dificultades derivadas de las asignaciones internacionales.
- Conocer el perfil medio actual del expatriado español.
- Analizar Ficosa, profundizando en el desarrollo del procedimiento que lleva a cabo en las asignaciones internacionales.

Se ha escogido Ficosa por tratarse de las mayores multinacionales de origen español del sector automovilístico de reconocimiento internacional.

La metodología seguida para la consecución de los objetivos y por tanto, elaboración del trabajo, ha sido una revisión documental y el método del caso. La primera parte del trabajo ha sido realizada mediante la recopilación de información de manuales, artículos científicos, web-gráfica y normativa que pudiera resultar de interés. Para la segunda parte, el caso práctico procede de diversas fuentes: secundarias, como memorias anuales o dossiers corporativos; y primarias, como información sobre políticas de asignaciones internacionales y un caso real de expatriación facilitado por la empresa como resultado de la entrevista realizada a un trabajador del departamento de Recursos Humanos de la planta situada en Villadecavalls, Barcelona.

Tomando como referente lo anterior, la estructura del trabajo se ha convenido en dos partes precedidas por esta introducción y cerrada por las conclusiones. En la primera parte, se encuentra el marco teórico desglosado en dos capítulos y en la segunda, la parte práctica analizando el caso planteado.

El primer capítulo, trata la globalización y la internacionalización como estrategia de crecimiento, titulado “Internacionalización empresarial”. El segundo capítulo, se ocupa de los distintos enfoques de la gestión de recursos humanos y el proceso de expatriación; se titula “Expatriación de recursos humanos”. El tercer capítulo, corresponde al caso práctico, el cual, se titula “Perfil del expatriado español y proceso de expatriación de una empresa española; Ficosa” y recoge desde el perfil demográfico medio del expatriado, hasta el análisis detallado del proceso de expatriación.

Por último, como cierre se recogen las conclusiones obtenidas del trabajo, las referencias bibliográficas y los anexos utilizados para el desarrollo de la parte práctica.

PARTE PRIMERA

Marco Teórico



CAPÍTULO I

INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

“La globalización ha favorecido a Bill Gates, no a la mayoría”.

Joseph Stiglitz

(Economista y Premio Nobel de Economía 2001)

Este primer capítulo se divide en dos partes diferenciadas. Una primera que tratará la globalización y el impacto de ésta en las empresas. Según Ellenwood (2001), este proceso se ha visto acelerado por la explosión de la tecnología informática, por la eliminación de obstáculos a la circulación de mercancías y de capital, y por la expansión del poder económico y político de las empresas multinacionales.

Y una segunda, en la que se profundizará en la internacionalización empresarial, objetivos y motivos de su proceso, tipos de internacionalización, nuevos enfoques y obstáculos derivados de este proceso; con la intención de aclarar la controversia que rodea términos como internacionalización, exportación e importación.

1.1. LA GLOBALIZACIÓN Y LO QUE SUPONE PARA LAS EMPRESAS

A finales del siglo XX nace el significado real de globalización. Es en este momento cuando se inicia una mayor dispersión de la información, acompañada de un auge de las nuevas tecnologías, permitiéndonos llegar a cualquier rincón de la Tierra en tiempo real y con tan solo un clic, favorecido por la convivencia de más de 10.000 religiones, 6.909 lenguas vivas en un mundo donde únicamente el 10% de la población es blanca.

Son numerosos los autores que hacen referencia a este término, que en gran parte de las ocasiones se utiliza de manera arbitraria.

Según Cerdas (1997) la globalización es “el acelerado proceso de cambio que, a nivel mundial, se ha venido desarrollando en todos los ámbitos del quehacer humano, pero muy particularmente en lo referente a lo militar, lo económico, el comercio, las finanzas, la información, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura”.

En el ámbito de la economía la globalización consiste en la integración de las distintas economías nacionales en una única economía mundial, donde las personas puedan acceder a cualquier mercado.

Casanova (2008) afirma que en la actualidad hay cuatro fuerzas de cambio que conforman los distintos escenarios: la velocidad del cambio, la tecnología, la globalización y la diversidad.

A consecuencia de la velocidad de cambio actual, las empresas deben reciclarse y regenerarse para poder adaptarse a los distintos entornos o situaciones que se les planteen a lo largo de su trayectoria. En el ámbito de los recursos humanos, Dolan et al. (2007) afirma que si la empresa no adopta una perspectiva internacional en sus políticas y prácticas de RRHH, no podrá competir adecuadamente. Como sucede con otras facetas de la empresa, la gestión de recursos humanos está evolucionando para convertirse en una actividad global.

Sucede lo mismo con el resto de fuerzas, ya que las empresas deben adaptarse a los numerosos cambios tecnológicos. Un ejemplo de esto, es el tiempo que ha transcurrido entre el motor de vapor y el de combustión, 120 años, pero tan sólo se ha necesitado un año, si acaso, para pasar de una generación a otra de iPhone.

La globalización ha permitido a las empresas crecer, competir a nivel mundial y tener más oportunidades. Una empresa actualmente no sólo tiene que ocuparse de producir para satisfacer las necesidades o los productos demandados por la población de un país, sino que realmente puede producir cualquier cosa que tenga un nicho de mercado, independientemente de la localización de éste. El proceso de globalización tiene como finalidad integrar y fusionar los mercados nacionales a escala mundial.

La reducción de los costes de producción es otra ventaja derivada de la globalización, así como el aumento de empleo y oportunidades en países menos desarrollados. Estos productos se encontrarán disponibles en cualquier país, independientemente del país productor y nos permitirá a los clientes exigir al empresario mayores calidades a menores precios.

Para Gómez-Mejía et al (2008), uno de los mayores desafíos al que se enfrentan las empresas en la segunda década del siglo XXI es hacer frente a la competencia de las empresas extranjeras, tanto en el mercado local como en el extranjero a consecuencia del auge de internet, el cual está favoreciendo la globalización y la mayoría de las grandes empresas participan activamente mediante la producción en el extranjero, *joint ventures* internacionales o colaboraciones con empresas extranjeras en proyectos específicos.

La globalización ha proporcionado ventajas para muchas empresas, así como un medio de ayuda a países, particularmente pobres, a progresar económicamente en el mercado internacional. No obstante, críticos de la globalización como Adamson (2000), Casals (2001), Reed (1996) objetan esta visión positiva con las siguientes desventajas: la liberación comercial y el aumento de competencia de los mercados internacionales ha

provocado que las grandes empresas se trasladen a países donde producir suponga unos menores costes. Con ello han conseguido mayores beneficios, aumentando consigo la tasa de desempleo de mano de obra poco cualificada en el país de origen. Esto está provocando un incremento de la brecha económica entre países, ya que el capital y los conocimientos permanecen en los países más desarrollados y utilizan a los menos desarrollados como mano de obra barata.

Los nuevos desempleados, pertenecientes fundamentalmente a estratos socioeconómicos medios y bajos, han intentado resolver su sustento mediante el empleo informal, la migración, o aumentando las presiones sobre la ya deteriorada infraestructura económica doméstica, como último recurso de subsistencia. Su empobrecimiento ha debilitado además su capacidad para sostener las instituciones propias de la sociedad civil, Reed (1996).

1.2. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

En muchas ocasiones se confunden términos como internacionalización, globalización, exportación e importación.

1.2.1. Qué es la internacionalización y cuáles son sus objetivos

La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa en la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países, Araya (2009).

Andersen (1993) define la internacionalización como “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales”.

La globalización ha sido un componente muy importante en la rápida expansión de la internacionalización, acelerada por el uso de nuevas tecnologías capaces de obtener de una manera rápida, sencilla información veraz acerca de múltiples aspectos.

La matriz de Ansoff (1976) nos muestra las diferentes estrategias corporativas de crecimiento o diversificación que puede llevar a cabo una empresa (Tabla 1.1).

Tabla 1.1: Estrategia de crecimiento y diversificación

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff (1976)

El proceso de internacionalización se encuentra dentro de la estrategia de desarrollo de mercados. Se trata de una estrategia que no exige tantos recursos humanos como el resto por parte de la empresa, razón por la que pequeñas empresas deciden elegirla. Por otro lado las razones por las que grandes empresas la eligen son diversas: saturación del mercado nacional, mala rentabilidad en sus ventas actuales, ser ya mercados maduros en donde resulta muy difícil vender o conseguir una mayor demanda, Cano y Beviá (2010).

En casi todos los casos, la principal razón por la que una empresa decide internacionalizarse es crecer, ya que la economía internacional actual es muy dinámica y cambiante, y las oportunidades de las empresas son más amplias.

Otero (2008) afirma que la internacionalización es una de las estrategias de crecimiento más efectivas, a la que más tarde o más temprano la empresa tendrá que recurrir para desarrollarse.

Con la implantación de esta estrategia las empresas deberán relacionarse con clientes, proveedores, intermediarios, socios, empleados e instituciones de distintas procedencias o nacionalidades. Esto provoca que las empresas tengan que ser más flexibles para manejar y adaptarse a las distintas situaciones, normas legales, barreras comerciales, diferencias de cultura, económicas, para conseguir un resultado satisfactorio para ambas partes.

En España, la incorporación a la Comunidad Económica Europea en 1986, supuso el inicio de un proceso acelerado de apertura de barreras y se consiguió que las empresas españolas pudieran expandirse a mercados internacionales. Todo ello ha supuesto la incorporación de tecnología más novedosa de producción y desarrollo de nuevos productos, pero también de una mayor competencia.

En 1993 el Mercado Único Europeo hizo posible que los flujos comerciales que ya se daban en Europa fueran más fáciles y rápidos, los acuerdos con Latinoamérica crecían sobre todo con México y MERCOSUR. El último gran impulso para la internacionalización fue la entrada del euro en 2002.

1.2.2. Motivos de la internacionalización de las empresas

Antes de decidir internacionalizarse, las empresas deben realizar un análisis interno para conocer cuál es su situación de partida y plantearse las razones por las que esta estrategia es la acertada.

Son muchas las razones por las que una empresa decide internacionalizarse, Otero (2008) establece las siguientes:

- Conquistar nuevos mercados y aumentar el mercado objetivo. Por el tamaño de los nuevos mercados habrá un mayor público.
- Obtener mayores ventas, rentabilidades y beneficios al dirigirse a mercados mayores y nuevos. Las posibilidades de ventas o beneficios son mayores también.
- Alargar el ciclo de vida del producto. Todos los países no se encuentran en la misma situación de desarrollo, por lo que las ventas de una empresa pueden estar en declive en un país más desarrollado, pero pueden ser necesarias o cuanto menos interesantes de implantar o utilizar en otro menos desarrollado.
- Aumentar la capacidad y eficiencia productiva con economías de escala, aprovechando la deslocalización de algunas de sus actividades de producción.
- Diversificar riesgos comerciales. La profunda crisis económica ha hecho que el consumo cayera y por tanto los excedentes fueran cuantiosos. La internacionalización ha supuesto una solución y salida para todos esos productos que el mercado no podía absorber.
- Acceder a nuevas tecnologías. Todos los países no se encuentran igual de desarrollados en todos los campos, con lo que pueden aprovechar los avances que tienen otros países.
- Aproximarse al cliente. En el mundo globalizado en el que vivimos, podemos comprar lo que queramos a través de internet pero se sigue valorando la cercanía con el cliente y esta estrategia te lo permite.
- Mejorar la imagen de marca. Actualmente es muy relevante encontrar la marca a nivel internacional, ya que esto proyecta un mayor prestigio.

1.2.3. Tipos de internacionalización de las empresas

Una vez que la empresa decide implantar una estrategia de desarrollo de mercados a través de la internacionalización empresarial, se deben analizar las posibilidades y elegir según las características del mercado, de la empresa y del producto o servicio ofrecido. Las más habituales son: la exportación y la intermediación.

- Exportación. Según Lamb et ál. (2006), la exportación hace referencia a la venta de bienes de producción nacional a compradores que están en otro país. Exportar es la mejor opción para las empresas que deciden acceder a mercados extranjeros por primera vez, ya que es una solución muy flexible, pero implica una pérdida de control por parte del vendedor. También, otro inconveniente de la exportación

es que se puede ver obstaculizada por los diferentes países, ya que la gran mayoría querrán proteger su producto nacional. Puede haber tres tipos de exportaciones:

- Exportación indirecta o pasiva: conocida como venta subcontratada, permite a la empresa exportar sus productos a través de una empresa intermediaria localizada en su propio país de origen, quien se hace cargo de todos los trámites del proceso de exportación, Otero (2008). La empresa responsable de la exportación no interviene en la actividad y deja que la empresa exportadora se encargue.
 - Exportación directa o activa: la empresa que exporta se ocupa de todos los procesos de la exportación, incluyendo los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva.
 - Exportación cooperativa: Otero (2008) la define como la situación en la que la inversión necesaria para la comercialización de los productos en el exterior es demasiado generosa para una sola empresa. Por tanto se delegan funciones de una empresa, en otra ya implantada en el mercado objetivo. Puede constituir una solución aceptable para las pequeñas y medianas empresas.
- Intermediación. Es la opción más natural u óptima para negocios con más riesgos ya que tiene como ventaja la solidaridad frente a éstos. No sólo se trasladan los productos o servicios sino también los conocimientos y las habilidades. Entre los distintos tipos de intermediación podemos encontrar:
- Las licencias para poder utilizar patentes o tecnología. Es el proceso legal por el cual un cedente permite que otra empresa use sus procesos de fabricación, marcas registradas, patentes, secretos de negocios y otros conocimientos confidenciales y protegidos por ley, Lamb et ál. (2006).
 - Las franquicias. Menguzzato (1992) las define como una modalidad de cooperación entre empresas mediante la cual una empresa cede a otra u otras el derecho a comercializar y/o fabricar un producto o servicio ya acreditado a cambio de determinadas prestaciones económicas, durante un periodo de tiempo determinado y en un área específica.
 - Contratos de manufactura. Son relaciones empresariales, donde un productor local comercializa productos bajo la marca principal.
 - *Joint ventures*. Es la unión de una empresa extranjera y una empresa nacional que aportan capital y otros activos para crear otra nueva e independiente, Gómez-Mejía et al. (2008). Esta se puede dedicar a la producción de bienes o prestación de servicios, la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo de empresas en los diferentes procesos.

Una vez elegido el mercado en que se ha decidido entrar se deberá elegir entre una estrategia de concentración o de diversificación:

- Una estrategia de concentración implica la elección de un número más reducido de mercados para desarrollar en ellos todo el esfuerzo con el fin de penetrar e ir

posicionándose. Persiguiéndose un desarrollo progresivo hasta consolidar cada mercado. Se trata de una estrategia vía mercado según Cano y Beviá (2010).

- Una estrategia de diversificación de mercados, implica la elección de varios mercados, con el fin de ver cómo el número de ventas aumenta a través de un mayor número de mercados. Según Cano y Beviá (2010) la empresa no busca el posicionamiento sino la apertura del mercado o cliente. Se trata de una estrategia vía cliente.

La diferencia entre ambas es el riesgo al que están expuestas y que la empresa decide asumir, ya que con la concentración, el número de mercados es mucho más reducido que en la diversificación, lo que le permite a la empresa tener un mayor control sobre los distintos mercados y ser conocedora de las distintas situaciones. También la elección de una estrategia de concentración implica un menor esfuerzo, lo que se puede traducir en menores rentabilidades para la empresa.

1.2.4. Nuevos enfoques de la internacionalización

El continuo avance de las tecnologías ha permitido un avance de la sociedad, consiguiendo una mayor apertura a nivel mundial. Entre las cuatro fuerzas que Casanova (2008) establece se crean interacciones que permiten avanzar en la gestión internacional de recursos humanos.

La interpretación de la internacionalización ha ido adaptándose a consecuencia de la globalización, la tecnología, la diversidad, el apogeo del comercio exterior, generando diversos enfoques de esta. Uno de estos es el *e-business*, consiste en la incorporación de tecnologías de la comunicación a los negocios para conseguir un mayor desarrollo.

El *e-business* incorpora el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (incluyendo, pero no limitándose a Internet) para interactuar con clientes, proyectos y socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución. (...) el *e-business* ayuda a las empresas a maximizar cada interacción y a mejorar continuamente la calidad del trato con el cliente, Siebel (2001)

Derivado y unido a este podemos encontrar el *e-commerce*, definido como los intercambios mediados por la tecnología entre diversas partes (individuos, organizaciones o ambos), así como las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que facilitan esos intercambios, Rayport y Jaworski (2003).

Las principales ventajas de estos nuevos enfoques es la inmediatez del proceso, ya que el contacto es directo a través de Internet y por tanto, no necesitan de la movilidad de ninguno para el intercambio, ahorrando así tiempo y dinero.

Pla y León (2004) plantean otro enfoque que describe el mercado como una red de contactos entre empresas, constituyendo esas relaciones el factor clave para el éxito del proceso de internacionalización. Todo ese entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales conectan directa o indirectamente a los diferentes miembros pertenecientes a un sistema entendido como red o *network*.

Una de las herramientas más utilizadas actualmente para poner en contacto a todos estos miembros pertenecientes a un sistema industrial, en este caso, son las redes sociales,

entre las más utilizadas se encuentran Facebook, Twitter e Instagram. Estas generan relaciones comerciales, informativas y sociales entre empresa y consumidor, traduciéndose en una ventaja competitiva para la empresa. Bediaga (2014) considera que cuando esa red de contactos está bien establecida y adaptada al medio internacional, generan una ventaja competitiva para la empresa, pues se considera que, mediante la cooperación ente empresas se reducen de un modo eficaz sus limitaciones al crecimiento y la incertidumbre que se generan en nuevos mercados.

Todavía en muchas ocasiones las empresas no son conscientes de la importancia que tienen sus redes sociales, donde millones de personas a nivel mundial se encuentran conectadas cada día y les permite mantener un contacto directo e inmediato con el cliente.

El enfoque más orientado hacia la internacionalización son las *Born Global* aunque puede ser el menos conocido. Knight y Cavusgil (1996) las definen como pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento dejando al margen empresas en sectores tradicionales. De igual forma, Iborra et al. (1998) señala que se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales; su ámbito producto/mercado tiene una dimensión internacional.

Estas empresas se caracterizan por ser pequeñas y medianas de reciente creación tanto en sectores de la alta tecnología, como en los tradicionales, se incorporan al mercado global desde su nacimiento sin la práctica utilización de las fases de internacionalización. Generalmente suelen utilizar estrategias de diferenciación, centradas en un único producto.

1.2.5. Obstáculos de la internacionalización

Jarillo y Martínez (1991) señalan que cuando las empresas se disponen a abordar un proceso de internacionalización deben estar preparadas para afrontar un conjunto de obstáculos o inconvenientes, que se harán mayores, normalmente, conforme aumente el compromiso en el exterior. Podemos encontrar agrupadas las siguientes desventajas derivadas de la internacionalización de empresas:

- Diferencias culturales. Toda empresa debe conocer la cultura del lugar donde se van a realizar, o al menos, intentar llevar a cabo las prácticas comerciales, ya que afecta a la forma de realizar los negocios. Para Eagleton (2001) la cultura es el conjunto de valores costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico.
- Dificultad para encontrar información sobre los mercados extranjeros, los clientes actuales y potenciales y los proveedores extranjeros. En la actualidad con las nuevas tecnologías este proceso se ha simplificado, pero aun así las personas nativas de los países donde se intentan asentar son mayores conocedores que un extranjero.
- Distancia que les separa. Uno de los principales problemas actuales para una empresa es el transporte de mercancías por las grandes distancias que separan las sedes y fábricas de los distintos puntos de venta. Esto puede encarecer enormemente el proceso productivo, llegando incluso a no ser rentable para la empresa. La distancia también puede suponer un problema para la comunicación interna de la empresa entre productores y distribuidores.

- Regulación para la exportación e importación. Los países establecen unas estrictas regulaciones para proteger tanto a productores como consumidores nacionales, poniendo trabas a empresas que quieran exportar productos o instalarse en su territorio. Estas normas también pretenden proteger el medio ambiente, si las empresas quieren instalarse o traer al territorio nacional productos que pueden provocar un gran impacto en el entorno. La medida más utilizada para evitar la implantación de empresas contaminantes es aumentar los impuestos intentando con ello conseguir que estas empresas sean menos competitivas.

- Exceso de burocracia en los trámites para conseguir la internacionalización.

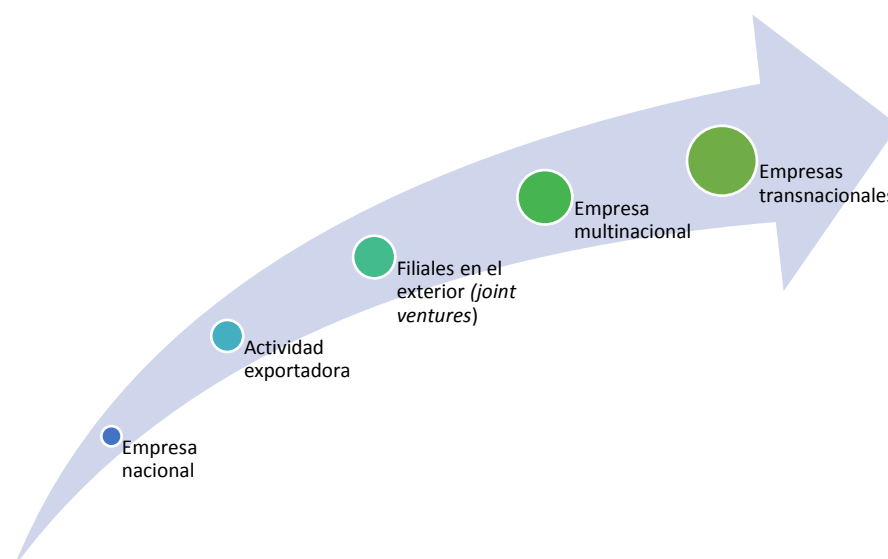
- Dependiendo de la situación económica que afecta a la apertura comercial del país y del tipo de cambio de la moneda propia, variarán las medidas que se tomen en contra de la internacionalización de empresas.

Para concluir, hay que tener en cuenta que las desventajas anteriormente citadas lo son con carácter general pero cada uno de los sectores industriales tiene un conjunto de desventajas más concretas, que les afectan directa e indirectamente, y contra las que tienen que lidiar.

1.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Antes de iniciar el proceso de internacionalización, para no exponer u arriesgar los recursos de la empresa, Cano y Beviá (2010) creen necesario analizar todos y cada uno de los departamentos de la empresa que tengan un papel en este proceso, desde el departamento de producción hasta el de RRHH. Este proceso según Otero (2008) se puede dividir en diferentes etapas, las cuales vienen recogidas a continuación en la figura 1.1.

Figura 1.1: Etapas del proceso de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de Otero (2008)

Gómez-Mejía (2016) afirma que cuanto más avanzada sea la etapa, habrá que adaptar más prácticas de recursos humanos a entornos culturales, económicos, políticos y legales distintos. Iborra (2013) afirma que cada una de las etapas por las que atraviesa la empresa, aporta experiencia y supone un nivel de compromiso y de riesgo asociado.

Primera etapa: el mercado en el que la empresa lleva a cabo sus actividades es exclusivamente nacional. La contratación, formación y retribución en estas empresas depende directamente de factores locales y/o nacionales, Gómez-Mejía (2016).

Segunda etapa: actividad exportadora. Iborra (2014) cree que en muchas ocasiones, la empresa inicia su proceso de internacionalización sin una clara intencionalidad al respecto, sino que la empresa recibe pedidos esporádicos del exterior a los que sirve, pero sin considerarlo como una actividad ordinaria. Puede llegar un momento en que la empresa supere la apatía inicial y empiece a tomar en consideración la exportación como una actividad propia de la empresa. Normalmente estos pedidos esporádicos coinciden con momentos en los que la empresa pueda aumentar sus ventas y campañas comerciales en un periodo del año determinado, como por ejemplo turrónes en navidad o las cremas de protección solar en verano.

Conforme el número de exportaciones aumente pasará a ser una empresa exportadora habitual. Estas exportaciones suponen un avance para las empresas en el mercado exterior sin necesidad de arriesgar más de lo que pueden. En este caso, la empresa ampliará su mercado para incluir a los países del extranjero, pero mantiene sus plantas productivas dentro de sus fronteras nacionales. Las prácticas de recursos humanos en esta etapa deben facilitar la exportación de los productos de la empresa mediante incentivos, formación adecuada y estrategias de concentración que se centran en la demanda de los clientes internacionales, Collins (1998).

En caso de que la zona en la que se desea entrar esté cerrada a las empresas extranjeras, se podrá distribuir su producto a través de una empresa local, hasta que el producto se consolide en dicha zona. La parte final de esta fase supone la creación de un departamento de exportación dotado con personal nacional y controlado desde las oficinas centrales, Dolan et al. (2007).

Tercera etapa: implantar una filial en el exterior, es decir, trasladar alguna de sus actividades fuera de su país de origen. Según Gómez-Mejía et al. (2008), estas instalaciones se utilizan fundamentalmente para montar componentes, aunque puede haber cierta producción en el exterior.

Las filiales suelen estar bajo el control de la matriz y gran parte de los directivos serán expatriados. Dolan et al. (2007) plantean que la decisión de dotar a la filial con personal de su propio país o del país donde se haya abierto la sucursal, se basará en la magnitud de los problemas que surjan debido al conocimiento del mercado extranjero, de su idioma, de la sensibilidad hacia las necesidades del país receptor, de cuestiones jurídicas, etc.

Cuarta etapa: las empresas según Gómez-Mejía et al. (2008) se convierten en multinacionales cuando cuentan con instalaciones productivas y de montaje en varios países y regiones del mundo.

Iborra et al. (2013) define empresa multinacional como aquella que tiene presencia directa en el exterior y ejerce un control efectivo sobre tales actividades a través de filiales o subsidiarias, ya sean comerciales o de producción. La empresa multinacional controla y coordina filiales en uno o más países extranjeros. Éstas, tienen presencia directa e inversiones propias en el país de destino.

Es frecuente cierta descentralización en la toma de decisiones, pero se siguen tomando en la matriz muchas decisiones relacionadas con el personal, normalmente por el departamento de RRHH internacional, Gómez-Mejía et al. (2008)

Las prácticas de recursos humanos son muy complejas debido a que deben tener en cuenta a grupos étnicos y culturales de diferentes países, Gómez-Mejía et al. (1998). El efecto país de origen refleja la tendencia a exportar las políticas de recursos humanos desarrolladas en el país de origen a las subsidiarias en otros países o, dicho de otra manera, a internacionalizar sus políticas de origen nacional. Este efecto será tanto más fuerte cuanto más confianza tenga la dirección de la multinacional en que las políticas de recursos humanos desarrolladas en su país proporcionan a la empresa una ventaja competitiva, Almond y Ferner (2006).

Quinta etapa: es la etapa más avanzada del proceso de internacionalización con la constitución de empresa transnacional. Gómez-Mejía et al. (2008) la define como una empresa con actividades muy descentralizadas en muchos países, debe muy poco a su país de origen y tiene pocos vínculos con cualquier país.

Las actividades de recursos humanos según Dolan et al. (2007) se descentralizan al máximo, siendo la preocupación del grupo empresarial el dotarse de una gerencia muy centralizada en el ámbito internacional.

Gómez-Mejía et al. (1998) afirma que el consejo de administración suele estar compuesto por miembros de distintos países, y la empresa trata de infundir seriamente en sus directivos un sentimiento de ciudadano del mundo. Gozarán de plena libertad para contratar a empleados procedentes de cualquier país.

CAPÍTULO II

EXPATRIACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Al final, todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras, gente, producto y beneficios. A menos que tengas un buen equipo, no tienes mucho que hacer con las otras dos.”

*Jack Welch JR.
(Empresario y escritor estadounidense)*

En el presente capítulo se expone de manera detallada el desarrollo de la gestión internacional del capital humano.

El primer apartado explica de una manera general la gestión internacional de los recursos humanos, centrándose en los distintos enfoques existentes.

El segundo apartado desarrolla el proceso de expatriación de los trabajadores: la expatriación y los expatriados, los motivos y fases de expatriación y por último ventajas y desventajas de éstos en las asignaciones internacionales.

2.1 GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

El éxito en la dirección de las empresas multinacionales estriba, en buena medida, en la capacidad de sincronizar, el diseño e implantación de la estrategia de negocio y sus estructuras organizativas con la estrategia y políticas internacionales de recursos humanos, Bonache y Cabrera (2002).

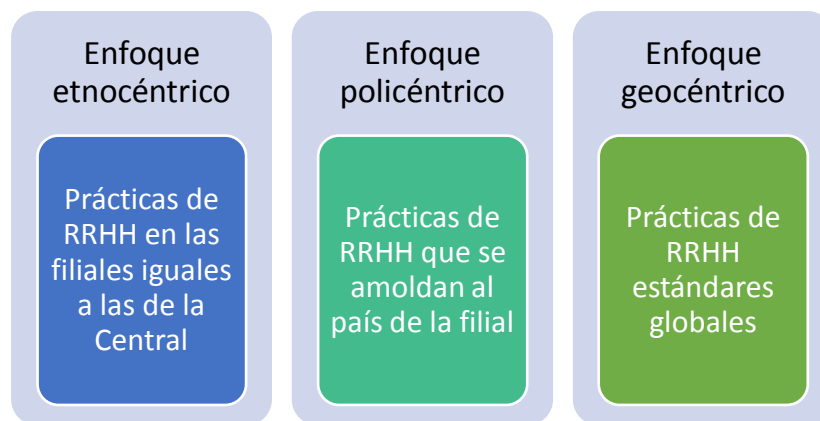
Es también evidente que el papel que le corresponde a la dirección de RRHH variará en función del tipo de estrategia y estructura que cada empresa multinacional adopte a lo largo del tiempo.

2.1.1 Enfoques de la gestión internacional

En este epígrafe se pretende abordar de manera resumida cuáles son los enfoques en la gestión internacional del capital humano.

Según se observa en la figura 2.1, los enfoques respecto a la gestión internacional de personas en empresas multinacionales pueden dividirse en tres grupos.

Figura 2.1: Enfoques de la gestión de una filial internacional



Fuente: Elaboración propia

Enfoque etnocéntrico o exportador: Dolan (2014) señala que en este enfoque es la sede central quien controla las actividades de recursos humanos. Se intenta implantar el sistema de recursos humanos de la central a la filial, esto es, la dirección de las subsidiarias permanece bajo el control de la casa matriz por medio de directivos procedentes del país de origen de la multinacional, denominados expatriados (término que desarrollaremos en el epígrafe 2.2 de este mismo capítulo).

Estos expatriados ocupan puestos clave, como directivos o profesionales muy cualificados con conocimientos técnicos especiales, ya que resulta muy costoso su desplazamiento a la empresa. Gómez-Mejía et al. (2008) afirman que no tiene sentido, en términos económicos, contratar expatriados para puestos que pueden ser ocupados por empleados locales, ya que un expatriado cuesta entre 2.000 y un 4.000 por ciento más que un empleado local. Además, muchos países exigen que una cierta proporción de la fuerza laboral sean ciudadanos del país, haciéndose excepciones normalmente para la alta dirección. De esta forma se creará una reserva de directivos con experiencia internacional.

En la tabla que se presenta a continuación se muestran las ventajas e inconvenientes asociados a la utilización de empleados locales o expatriados en la gestión de recursos humanos.

Tabla 2.1: Ventajas e inconvenientes de utilizar empleados locales y expatriados en las filiales internacionales

EMPLEADOS LOCALES	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Menores costes laborales. - Se muestra una confianza en los ciudadanos del país. - Aumenta el grado de aceptación de la empresa en la comunidad local. - Maximiza el número de opciones disponibles en el entorno local. - Permite obtener el reconocimiento de la empresa como un participante legítimo de la economía local. - Recoge de forma precisa las consideraciones y restricciones locales en el proceso de toma de decisiones. - Mayor conocimiento de las condiciones locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificulta el equilibrio entre las exigencias locales y las prioridades globales. - Suele provocar que se pospongan las decisiones locales difíciles (como una reducción de plantilla) hasta que se hacen inevitables, cuando es más difícil, costoso y doloroso tomar estas decisiones que si hubiera tomado antes. - Puede dificultar el reclutamiento de personal cualificado. - Puede reducir la cantidad de control ejercido por la matriz.
EMPLEADOS EXPATRIADOS	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Semejanzas culturales con la matriz que garantiza la transferencia de prácticas empresariales/directivas. - Permite un control más estrecho y una mejor coordinación de las filiales internacionales. - Ofrece a los empleados una orientación multinacional gracias a la experiencia de la matriz. - Prepara a un conjunto de ejecutivos con experiencia internacional. - El personal local cualificado puede no estar tan preparado como los expatriados. - Proporciona una perspectiva global más amplia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea problemas de adaptación al entorno y a la cultura extranjera. - Aumenta la percepción de la filial como “extranjera”. - Puede provocar problemas personales y familiares. - Tiene un efecto negativo sobre la satisfacción y la motivación de los directivos nacionales. - Pueden estar sujetos a las restricciones de los gobiernos locales.

Fuente: Gómez-Mejía et al. (2008)

Bonache y Cabrera (2002), establecen que el pensamiento que subyace en este enfoque, es que la manera de hacer las cosas de la central es superior o más apropiada que otros sistemas que pudieran implantarse en la filial. Cuando ésta se encuentra con problemas de gestión de recursos humanos, tales como productividad inferior a la esperada, alto ratio de rotación, incapacidad para reclutar a personal apropiado, tienden a buscar su fuente en factores externos fuera del control de la empresa. Normalmente ante estos problemas, la empresa no trata de cambiar su sistema, sino de aislarse de los efectos de estos factores.

Este enfoque es utilizado frecuentemente en los primeros momentos de la filial, cuando resulta muy difícil reclutar a personal cualificado apropiado al puesto y por la necesidad de transmisión del *know-how* de la central.

En los epígrafes siguientes de este capítulo abordaremos en profundidad este enfoque.

Enfoque policéntrico o adaptativo: Dolan (2014) considera que cada país se trata como una entidad independiente, en la que algunas decisiones se toman localmente. La dirección de las empresas policéntricas tiende a ser descentralizada, con una orientación hacia el país de operaciones, con lo cual encaja perfectamente con la descripción del modelo multinacional, Bonache y Cabrera (2002). Las filiales con enfoques policéntricos estarán dirigidas por nacionales del país receptor.

Se espera que estas compañías adapten sus prácticas laborales y de recursos humanos al modelo local de cada país en cuestión, descentralizando así la dirección de los recursos humanos a las subsidiarias, con escasas directrices provenientes del país de origen lo que le lleva a tener sistemas de recursos humanos muy diferentes en sus distintas filiales, Bonache y Cabrera (2002).

Bonache y Cabrera (2002) afirman que supondrá un aumento del nivel de aprendizaje y conocimiento del entorno local, ya que cuando surgen problemas de recursos humanos, estas empresas tienen a revisar sus prácticas y a estudiar qué hacen otras empresas locales.

Bonache y Cabrera (2002) enumeran múltiples ventajas de que la dirección de las filiales esté en manos de directivos locales: hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político y pertenecen, por lo general, a la élite social del país de la filial, lo que facilita una mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias, reduciendo los problemas de “miopía cultural”. Otras ventajas de optar por directivos locales es que posibilitan ahorrar los elevados costes salariales de los expatriados, disponiendo aún de un margen para abonar una prima que atraiga a los mejores candidatos del mercado local; incrementan la motivación y las oportunidades de carrera del personal local, dado que los puestos de alta dirección de la filial no están reservados para los empleados de la central. Por último, aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino.

En contraposición este enfoque conllevará una pérdida del control que dispone la central de la subsidiaria o filial, además de retrasar aquellas medidas que sean perjudiciales o de difícil aceptación local. Por otra parte, otro de los inconvenientes es que gran parte de los destinos elegidos por estas empresas son lugares en donde resulta

difícil la reclutación de personal apropiado al puesto, bien sea por no estar cualificado para su desempeño o por no disponer de una amplia carrera profesional.

Enfoque geocéntrico, híbrido o global: Dolan (2014) afirma que se adopta una filosofía transnacional que se aplica a todas las unidades de negocio con independencia del país, buscándose personal con la máxima cualificación sin importar su nacionalidad.

La nacionalidad pierde importancia deliberadamente, y la empresa busca activamente por todo el mundo a los mejores profesionales para que ocupen puestos clave, Gómez-Mejía (1998).

Bonache y Cabrera (2002), establecen que estas empresas dirigen su fuerza de trabajo global de una manera mucho más centralizada, contando con políticas corporativas de recursos humanos específicas y detalladas, que influyen en el comportamiento de las filiales a nivel mundial. Existen unos mismos principios, procedimientos y directrices internacionales que cubren aspectos que van desde la selección, formación, promoción, evaluación del desempeño, hasta el reconocimiento sindical, entre otros.

A consecuencia de tener esa fuerza de trabajo más centralizada, los procedimientos de recursos humanos serán estandarizados, iguales para todas las filiales, y más eficientes, además de fortalecer la cultura corporativa.

Como inconvenientes derivados del uso de esta política, podemos encontrar la dificultad y el elevado coste de poner en práctica todas las políticas estandarizadas.

2.2 PROCESO DE EXPATRIACIÓN DE TRABAJADORES

La gestión de los RRHH es un elemento básico de la gestión global de una empresa, sin embargo, la orientación u enfoque que se da varía de un país a otro. Muchas de estas diferencias reflejan la diversidad cultural que existe entre los diferentes países, Schuler et al. (2001).

El departamento de RRHH asume la responsabilidad de realizar las gestiones administrativas, logísticas y burocráticas de la expatriación y repatriación, lo que obliga que su personal tenga un alto grado de conocimiento sobre materias relacionadas con las leyes fiscales, laborales., españolas y de los diferentes países en los que la empresa esté presente, Hermida (2014). Una práctica habitual del departamento de RRHH para adaptarse a la cultura local es contratar a personas locales, lo cual hace que sean más sensibles a las necesidades y expectativas respecto al trabajo, Dolan et al. (2007).

La gestión de la expatriación se convierte en un factor crítico, y determina, en gran medida, el éxito o fracaso del proceso de internacionalización de la empresa, según afirman Bonache et al (2001).

2.2.1 La expatriación y los expatriados

La expatriación. La Real Academia Española (RAE) define este término como: acción y efecto de expatriar, hacer salir o abandonar la patria.

Harzing (2001) se refiere a la expatriación como la asignación de un trabajador originario de un país y portador de una cultura determinada a otro país, con características y cultura diferentes. Su duración varía según las organizaciones, pero normalmente es cierta o determinada. Estos trabajadores son denominados expatriados.

Pin (1999) define a los expatriados como aquellos trabajadores 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 a su país de origen. Bonache y Cabrera (2002) los definen como empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado.

Pascual y Escalera (2006) hacen hincapié en dos características de los expatriados: el trabajador debe trasladarse a un país distinto donde resida de manera estable para desarrollar su actividad profesional y el traslado debe prolongarse por un periodo de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social o familiar.

Según Bonache et al. (2001), las empresas, años atrás, consideraban la expatriación de cargos altos y directivos, con la finalidad de que se ocuparan de la coordinación, liderazgo de las filiales en el extranjero. En la actualidad la estrategia de expatriación llega más lejos, ya que las empresas necesitan el traslado de conocimiento no sólo de los directivos, sino también de una amplia variedad de perfiles profesionales.

Susaeta y Belizón (2011), afirman que los expatriados como altos directivos del país de origen a países de acogida constituyen un mecanismo de control informal particularmente poderoso para la casa matriz, pues así las subsidiarias son dirigidas por personas conocidas y de confianza. Sin embargo, a veces los directivos expatriados tienen un conocimiento insuficiente de la cultura e instituciones locales, lo que puede crear problemas.

Según Edström y Galbraith (1977), las empresas multinacionales utilizan la expatriación con tres finalidades: para cubrir una posición vacante en un país en el que no se encuentran candidatos locales con las competencias requeridas; para el desarrollo y formación de las personas de alto potencial y como vía de transferencia de conocimientos, lo cual es más común en las empresas transnacionales con un mercado laboral interno internacional. Finalmente, también como mecanismo de coordinación y control, más común en las empresas globales.

Según Arribas y Cagigas (2012) existen cuatro modalidades diferentes de empleados que prestan sus servicios fuera de su país de origen en función de la duración de su asignación internacional. Se denominan *commuters*, *short terms*, *early career* y *long terms*, tal y como refleja la figura 2.3.

Figura 2.2: Modalidades de movilidad internacional

Fuente Arribas y Cagigas (2012)

Commuters, se trata de empleados que realizan desplazamientos de corta duración, aunque de forma continuada, entre tres y cinco días consecutivos a la semana, y a países que se encuentran a una distancia no superior a tres horas de vuelo. *Short Terms*, la duración de la estancia de estos empleados varía de tres meses a nueve meses de forma consecutiva a una variedad de países. *Early Career*, estos empleados suelen cumplir una expatriación de dos o tres años, teniendo en cuenta que la mayoría se desplaza con su familia. *Long Term*, por regla general suelen realizar una asignación internacional que puede oscilar entre los tres y cinco años. En muchos casos se trata de expatriados que después de cumplir una asignación, continúan con otra en otro país diferente; desempeñan la función de explotación, desarrollo y gerencia del negocio en multitud de países, y la familia se traslada con ellos.

2.2.2 Motivos de la expatriación

Gómez-Mejía et al. (1998) señala que el empleo de expatriados se produce o aumenta en determinadas circunstancias. En primer lugar, cuando no hay disponibilidad de personal cualificado necesario, lo que suele ocurrir en países en vías de desarrollo.

En segundo lugar, cuando una parte importante de la estrategia global de la empresa es la creación de una imagen corporativa internacional. Algunas empresas prefieren que las filiales sean parte de una red internacional con una misma identidad corporativa. Cuando esto ocurre, los expatriados suelen utilizarse para hacer de vínculo entre las distintas filiales internacionales de la empresa. Si se contratan a demasiados empleados locales este esfuerzo se verá debilitado, ya que dichos empleados suelen tener una perspectiva más centrada en su país y suelen estar más interesados en su propia unidad que en la empresa en su totalidad.

En tercer lugar, cuando existe un alto grado de interdependencia entre las unidades internacionales y las operaciones nacionales. En algunos casos, el proceso de producción exige que todas las divisiones de una corporación, tanto las nacionales como las internacionales, trabajen en estrecha colaboración; especialmente cuando el producto de una unidad empresarial precisa de factores de producción de otra unidad empresarial de la misma compañía. La vinculación de los procesos de producción suele exigir una mayor interdependencia entre los directores y especialistas expatriados, quienes pueden solventar lagunas que puedan existir y servir de conexión entre las distintas unidades de la empresa.

En cuarto lugar, cuando la situación política no sea adecuada. Las grandes corporaciones suelen colocar a expatriados en los puestos de alta gerencia si hay un gran riesgo de que el gobierno local interfiera en el negocio; hay desórdenes graves en el país,

o posibilidad de que los haya; existe amenaza de terrorismo, y ha habido recientes revueltas sociales o políticas en el país. Aunque los altos directivos expatriados puedan aumentar la tensión entre la empresa extranjera y los grupos nacionalistas, sí que proporcionan ciertas garantías a la empresa matriz de que sus intereses están bien preservados. Asimismo, los expatriados son menos susceptibles a las peticiones de las autoridades locales.

En quinto lugar, cuando hay grandes diferencias culturales entre el país anfitrión y el país de origen de la empresa. Cuanta más diferencia haya entre la cultura del país en el que se encuentra la filial y la cultura del país de la empresa matriz, más importante es enviar expatriados que puedan servir de intérpretes o de intermediarios entre las dos culturas. Debido a que este papel de puente entre fronteras requiere una gran sensibilidad transcultural, las empresas multinacionales deben seleccionar y formar cuidadosamente a personas que cuenten con las cualidades necesarias para ocupar este tipo de cargos.

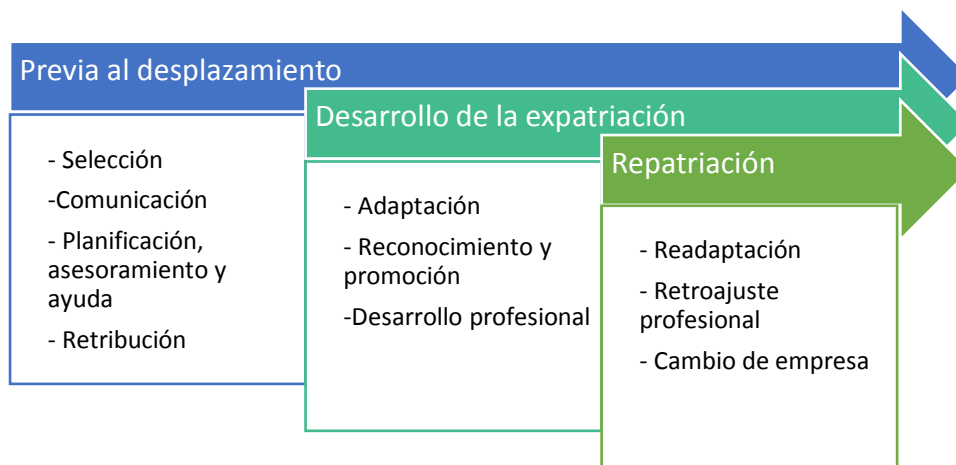
A estos motivos anteriormente aludidos Espinosa (2009) añade otros. El intercambio de *know-how*, aspectos tecnológicos para el desarrollo de la producción o actividad y la transmisión de los conocimientos organizacionales y de gestión entre profesionales de ambos países; desarrollo de la carrera profesional de directivos con capacidades para puestos estratégicos y formación de profesionales con capacidades para asignaciones internacionales, a los que se les capacita para la dirección futura de sedes internacionales.

Gómez (2005) señala tres distintos motivos del uso de expatriados: para solucionar un problema urgente, expandir el negocio y adquirir empresas en otro país.

2.2.3 Fases de la expatriación

Este proceso supone para la empresa un esfuerzo ya que deberá elaborar un plan completo de expatriación para cada trabajador desplazado. Ese plan se dividirá en tres etapas: una primera, previa o de inicio antes del desplazamiento, una segunda, de desarrollo durante su estancia y una tercera, de repatriación del trabajador. En cada una de estas fases del proceso se planificarán distintas acciones las cuales se encuentran recogidas en la figura 2.3 y se van a desarrollar a continuación.

Figura 2.3: Fases del proceso de expatriación y ámbitos de análisis



Fuente: Elaboración propia a partir de Espinosa (2009)

Etapa I: Previa al desplazamiento del trabajador al país de destino

Esta primera etapa se produce antes del desplazamiento del trabajador al destino e incluso antes de la aceptación de expatriación. Espinosa (2009) afirma que es la fase en la que los futuros expatriados negocian todos los aspectos que valoran al abandonar España. Es una fase muy importante porque se deben pactar las condiciones de la expatriación. Los trabajadores que se marchan perciben que arriesgan su situación familiar y la estabilidad de la familia, y para la empresa es también una situación delicada porque pacta retribuciones descompensadas para esos perfiles profesionales.

La selección. Se debe iniciar con el establecimiento de los requisitos para la elección del candidato. Todas las empresas coinciden en destacar que los procesos de selección en asignaciones internacionales son más complicados, por la falta de candidatos, pues se necesitan perfiles muy específicos que no son fáciles de encontrar. Otras veces porque hay que tener en cuenta las expectativas que tienen las personas que habitualmente difieren de la realidad, Espinosa (2009). Además, realizar mal la selección no sólo desemboca en problemas en la expatriación, sino también en la repatriación.

Si tenemos en cuenta que la mayor parte de los expatriados trabajan con una supervisión mínima en lugares remotos, los errores que se cometan en la selección puede que se detecten cuando ya sea demasiado tarde. Para asegurarse de que se elige al mejor empleado para el puesto, Gómez-Mejía (1998) afirma que la gerencia debe tener en cuenta las siguientes circunstancias: (1) utilizar la sensibilidad cultural como un criterio importante. Evaluando la capacidad del empleado para relacionarse con personas de distinta procedencia, a través de entrevistas personales con el candidato y pruebas escritas que miden la adecuación social y la adaptabilidad del trabajador; (2) establecer un comité de selección de expatriados. Algunos especialistas de la gestión de recursos humanos recomiendan encarecidamente que todos los destinos internacionales se aprueben por un comité de selección formado por directores que hayan trabajado en el extranjero durante un periodo de tiempo de 3 a 5 años, ya que tendrán mayor capacidad para detectar los posibles problemas que los directores que no hayan tenido ninguna experiencia internacional; (3) exigir haber vivido en el extranjero con anterioridad. Aunque no siempre es posible, es muy deseable; (4) estudiar la posibilidad de contratar a empleados que hayan nacido fuera del país de origen de la empresa y a quienes se les pueda enviar en el futuro a un destino en el extranjero; (5) incluir a los cónyuges y a las familias de los candidatos dentro del proceso de selección, debido a que la felicidad del cónyuge y de los miembros de la familia de los expatriados desempeña un papel muy importante en el éxito o fracaso del destino internacional.

La comunicación. Las empresas han desarrollado estrategias que les permiten estar en contacto con los expatriados de forma que perciban que la compañía se preocupa por ellos y siguen teniendo comunicación. Entre estas estrategias se encuentran opciones como entrevistas telefónicas, encuentros en comidas o cenas con ellos para hablar de su desarrollo profesional, videoconferencias frecuentes entre el país de destino y el de origen, etc.

Planificación, asesoramiento y ayuda. El traslado debe hacerse de la manera en que mejor se adapte el expatriado. Depende de múltiples variables: del país de destino, de que tenga familia, de que sea su primera experiencia como expatriado; en definitiva, cada caso es particular, Espinosa (2009).

Una de las principales preocupaciones, durante la planificación de la expatriación, de los trabajadores desplazados es la adaptación familiar tanto del cónyuge, como de los hijos, es por esto por lo que las empresas ofrecen apoyo en la búsqueda de trabajo del cónyuge, o en la escolarización de los hijos. Además, durante esta etapa, las empresas deberán proporcionar a sus directivos expatriados formación transcultural para concienciarlos de las culturas locales, costumbres, lengua, forma de gobierno, etc. ya que la diferencia entre las distintas culturas puede ocasionar problemas al trabajador asignado.

Retribución. La inversión que realiza una multinacional en un directivo expatriado es importante porque su salario suele ser aproximadamente el triple del salario de los empleados en el país de destino, Bonache et al. (2009). Asimismo, las políticas de retribuciones pueden ser fuente de conflicto si los empleados locales comparan sus retribuciones con las del expatriado y creen que se les está tratando de forma injusta, Gómez-Mejía (1998).

Los temas relacionados con la retribución requieren un estudio cuidadoso, ya que la insatisfacción con el salario puede tener como consecuencia que el expatriado esté menos dispuesto a adaptarse a la nueva cultura y a servir a los intereses de la empresa. En este sentido, la planificación de las retribuciones de los expatriados requiere que las empresas sigan tres directrices importantes: (1) proporcionar a los empleados una renta disponible equivalente a la que recibirían en la empresa matriz. En muchas ocasiones, esto suele exigir que se subvencione al empleado expatriado por las diferencias de precio en vivienda, alimentación y otros bienes de consumo, además de otras aportaciones, como por ejemplo la escolarización de los hijos, tratamientos médicos, etc; (2) ofrecer incentivos adicionales por la aceptación de destinos internacionales. Puede ser un aumento porcentual sobre el salario base, una prima de aceptación previa a la partida u ofrecer una cantidad a tanto alzado supeditada a la terminación con éxito de la asignación; (3) evitar dar a los expatriados puestos de categoría igual o inferior a los de los empleados locales para prevenir que surjan sentimientos de injusticia o de inequidad salarial, Gómez-Mejía (1998).

Etapa II: Desarrollo del proceso de expatriación

Después del desplazamiento del trabajador al país de destino, la siguiente etapa en este proceso es la adaptación al nuevo entorno, tanto del expatriado como de su familia. El nivel de adaptación a la cultura, costumbres e idioma de una persona también influye en su desempeño. Existen técnicas o actuaciones, que permiten a la empresa interferir para mejorar la adaptación, como por ejemplo, poner en contacto a expatriados del mismo país, cursos o charlas informativas sobre la cultura, clases para aprender más rápidamente el idioma, etc.

Adaptación. Aceptar e interiorizar los usos y costumbres locales demuestra que la adaptación de los trabajadores será mayor, ya que en la mayoría de las ocasiones aquellas personas que sólo se relacionan con personas de su misma nacionalidad, que mantienen sus mismas costumbres, hábitos, les va a costar más sentirse acogidos e involucrado en el país y por tanto les perjudicará no solo en el ámbito laboral, sino también en el personal y familiar, Gómez (2005).

Reconocimiento y promoción. Se necesitan nuevas formas más creativas de incrementar la productividad y mejorar el compromiso con la empresa. Si ésta quiere a los mejores para las asignaciones internacionales, personal que marque la diferencia, tiene

que plantear la expatriación como una situación que le reporte beneficios al futuro expatriado, y se le otorgue el reconocimiento oportuno por su labor, recompensada en su desarrollo profesional. Esto es una tarea en la que la alta dirección de la compañía debe implicarse y transmitir desde arriba que la experiencia internacional es algo que se premia, Espinosa (2009).

Desarrollo profesional. Las motivaciones del expatriado para desarrollar su trabajo adecuadamente en un destino en el extranjero, quedarse en el puesto durante la totalidad del periodo asignado y que su rendimiento a la vuelta sea alto dependerá, en gran medida, de las oportunidades de desarrollo profesional que le ofrezca la empresa, Gómez-Mejía (1998).

Para que la planificación de la carrera profesional de un expatriado sea exitosa, se deberán hacer dos cosas como mínimo, afirma Gómez-Mejía (1998): (1) considerar el destino internacional como una etapa de la carrera dirigida a la promoción dentro de la empresa. La empresa debe definir explícitamente el puesto de trabajo y la duración del destino, así como el puesto y el nivel que tendrá el expatriado en el momento de su reincorporación y su trayectoria profesional una vez haya regresado; (2) proporcionar apoyo eficaz a los expatriados. La empresa deberá mantener contacto regular con los mismos, con la finalidad de mantener al expatriado al día de los acontecimientos de la empresa, así como de las perspectivas futuras de éste.

Etapa III: La repatriación

La repatriación, es la tercera y última etapa del proceso, una vez cumplido el objetivo o el tiempo de la asignación, Pascual y Escalera (2006). Para estos autores, la repatriación es el aspecto más complicado de las asignaciones internacionales, es el último paso de la expatriación, es decir, el regreso al país de origen, lo que convierte a los expatriados en repatriados. La satisfacción respecto a la repatriación depende del impacto de la asignación internacional en la carrera profesional del expatriado. Los cambios que se producen a la vuelta de la expatriación son drásticos, tanto a nivel profesional como personal. Normalmente, a su regreso ocupan un puesto de trabajo inferior al de la expatriación y en el que no se les reconoce la experiencia y los conocimientos adquiridos durante su permanencia en el extranjero, además, de una pérdida significativa de las ventajas disfrutadas en el destino de la asignación.

Debido a esta problemática, han surgido compañías como EMS (*Employee Mobility Solutions*), encargadas de la reubicación de profesionales expatriados en la empresa matriz, ya que en el 85 % de las empresas no tienen un plan de reincorporación profesional para estos trabajadores según el estudio elaborado por Deloitte Touche (2013).

Readaptación. García (2009) señala que desde un punto de vista práctico los repatriados no tendrían por qué tener problemas de adaptación cuando regresaran a su país de origen, ya que al fin y al cabo retornan a su vida anterior. Pero esto no es siempre el caso, y los problemas aparecen con asignaciones internacionales prolongadas. Cuando se vive o trabaja en otra cultura durante mucho tiempo la persona cambia, sobre todo cuando ha interiorizado alguna de las costumbres y normas del país extranjero. Dado que la mayor parte de dicha interiorización se produce de forma inconsciente, los expatriados no se dan cuenta del gran cambio psicológico que han experimentado hasta que no regresan a su país, Gómez-Mejía (1998). Además, estos profesionales se acostumbran a

determinados beneficios económicos, sociales y profesionales, y su pérdida en la repatriación les resulta difícil de asimilar.

Retroajuste profesional. Según García (2005) un 88% de las empresas planifica la repatriación una vez que el profesional ha regresado al país de origen ya que cada caso de repatriación es especial y no se puede planificar con tanta antelación.

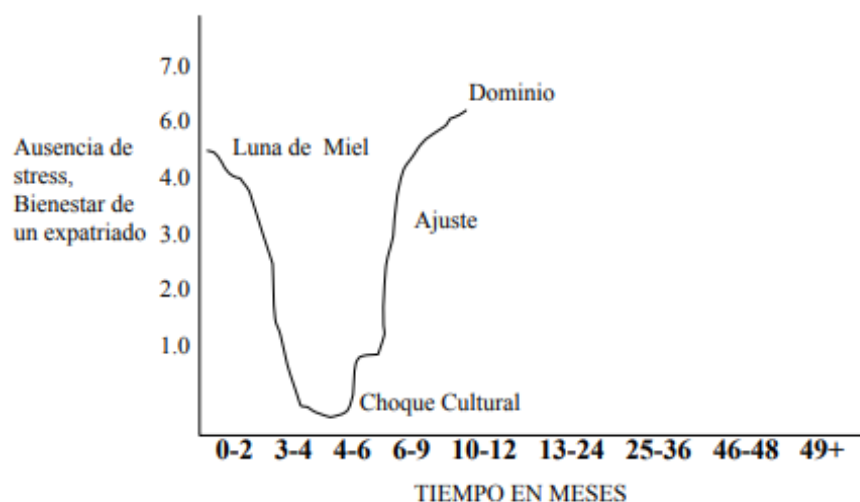
A menudo, la gerencia repatría al empleado sin una idea concreta con respecto al puesto que va a ocupar en la empresa matriz. La incertidumbre relativa al futuro profesional puede causarle al empleado que regresa mucha ansiedad.

Cambio de empresa. La experiencia adquirida por el expatriado en el puesto internacional y los complementos económicos recibidos por el desplazamiento hacen muy difícil igualar las condiciones laborales, cuando ese trabajador regresa a su país. Esta situación termina habitualmente con la pérdida del profesional. El 80% de los repatriados cambia de compañía al año de volver, Bastida (2007). Esta pérdida de capital humano con un alto valor estratégico es, sin duda, uno de los mayores quebraderos de cabeza de las multinacionales. Para intentar paliar esta situación, cada vez son más las compañías que envían a sus filiales a ejecutivos o técnicos de forma permanente, Espinosa (2009).

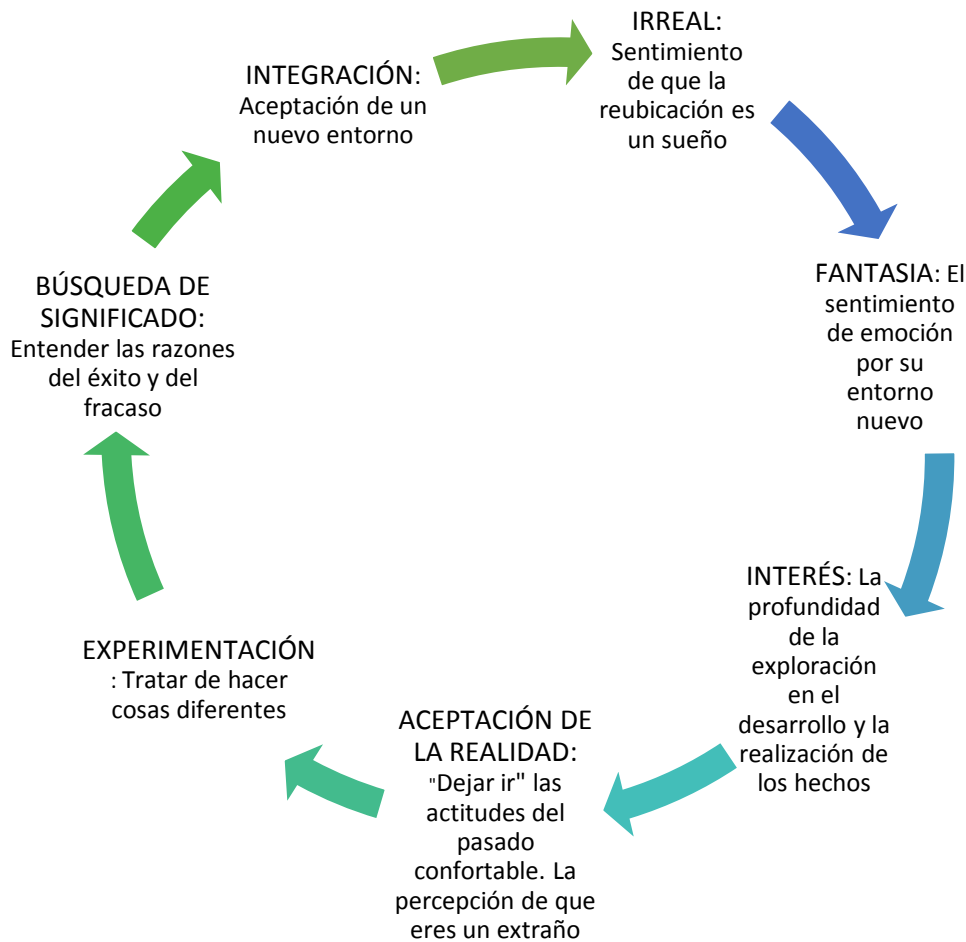
2.2.4 Etapas de un expatriado

Las etapas de un expatriado coinciden con las etapas expuestas en el apartado 2.2.3. Chow y Molina (2004) elaboraron una curva de ajuste intercultural en la que se muestra el proceso y el tiempo en el que el expatriado va obteniendo una estabilidad. Empieza por una etapa que todo le parece interesante y atractivo, “luna de miel”. Con el paso del tiempo aproximadamente de dos a tres meses presenta un choque cultural debido a que el individuo se percató de que todo es diferente. Finalmente se ajusta a la situación, lo que permite llegar a un dominio.

Figura 2.4: Curva de ajuste intercultural



Fuente: Chow y Molina (2004)

Figura 2.5: Curva de transición de reajuste

Fuente: Hodgetts y Luthans (2003), en Chow y Molina (2004)

Tal y como se refleja en la figura 2.5, Chow y Molina (2004) señalan que al comenzar la expatriación, el expatriado cuenta con una percepción irreal de la situación, cree que es un sueño. Enseguida pasa al estado de fantasía, siente gran emoción por el nuevo lugar, e interés por descubrir y explorar el nuevo territorio. Posteriormente acepta la realidad de que se encuentra en un lugar extraño y que debe olvidar el pasado como las personas y la cultura, y debe empezar a experimentar, a realizar cosas nuevas para así buscar el significado y poder entender las razones del éxito y del fracaso para finalmente, lograr la integración en su nuevo entorno.

2.2.5 Ventajas de los expatriados por aceptar asignaciones internacionales

Todo proceso de expatriación independientemente del lugar de destino tendrá una serie de ventajas; cada caso debe estudiarse como único e independiente porque la adaptación a la cultura, el entorno laboral, la problemática del país, los beneficios económicos, entre otros, pueden diferir de lo esperado.

En una encuesta de Guzzo et al. (1993) a 148 expatriados, se les pidió que señalaran tres aspectos positivos en torno a su experiencia laboral en el extranjero. Las respuestas se clasificaron en tres categorías, según que estuvieran relacionadas con el

trabajo, la familia y la vida (tabla 2.2). Atendiendo al porcentaje de tales respuestas, parece que una experiencia internacional supone, en general, una mejora en aspectos relacionados con el trabajo, pero negativa en los relativos a la familia y a la vida en general (desarrollados en el apartado 2.2.6), aunque en este último caso el país de destino representa una variable esencial, Bonache y Cabrera (2002).

Tabla 2.2: Aspectos positivos y negativos de la experiencia de expatriación

Relacionado 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 solo aprender 	6%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disfunción familiar ▪ Problemas con la 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 t al. (1993)

Aspectos positivos derivados de las asignaciones internacionales

Beneficios o ventajas fiscales. La Ley 35/2006 de 28 de noviembre en su artículo 6 y 7 del Reglamento del IRPF, aprobado por el Real Decreto 439/2007, exime de tributar a los trabajadores residentes en España por las rentas del trabajo generadas durante los desplazamientos al extranjero para prestar los servicios que sus empresas les encomienden, con límite de 60.100€, siempre y cuando cumplan los requisitos necesarios para poder aplicar dicha exención.

Beneficios monetarios y no monetarios. La asignación internacional en la mayoría de las ocasiones viene acompañada de un aumento del beneficio económico monetario, así como de la puesta a disposición del expatriado y su familia de diversos beneficios no monetarios, como por ejemplo el pago del colegio de los hijos, el pago del alquiler de la vivienda, disfrute de un vehículo privado, medidas de seguridad o protección, entre otros. Estos beneficios sirven para compensar las dificultades que se le pudieran plantear al trabajador a consecuencia de la expatriación.

Para fijar el salario de un expatriado, la mayoría de las compañías utilizan el llamado enfoque de la “hoja de balance”. El objetivo de este enfoque es mantener el poder

adquisitivo del expatriado y hacer los destinos atractivos económicamente. Para lo primero, se calculan diversas categorías de gastos que ha de soportar el empleado que se desplaza al extranjero (bienes y servicios, vivienda, impuestos, ahorro) y proporciona diferenciales para que su salario esté adaptado a los estándares locales. Para lo segundo, se le ofrecen primas monetarias y otros beneficios, de los que normalmente no disponen los empleados nacionales.

Mejora de la carrera profesional. Normalmente la expatriación viene acompañada de un aumento de las responsabilidades profesionales, suponiendo el inicio de una carrera profesional dentro de la empresa. Las organizaciones, en la selección de sus directivos, conceden cada vez más importancia a la posesión de experiencia internacional, lo cual es lógico teniendo en cuenta la creciente globalización de los negocios, Bonache y Cabrera (2002).

Mejora de idiomas. Para que se produzca una expatriación normalmente el trabajador debe disponer de altos conocimientos en otros idiomas, principalmente en inglés. Con la asignación internacional esos conocimientos en idiomas se verán mejorados e incluso si el país de destino posee otro idioma supondrá para el trabajador una diferencia frente al resto de trabajadores que le permitirá mejorar su trayectoria empresarial.

2.2.6 Dificultades derivadas de la asignación internacional

Problemas fiscales. Se trata de la situación a la que el trabajador se enfrenta en el momento de su expatriación, en caso de que la empresa no le ofrezca su ayuda, y desconozca en qué situación se produce su migración profesional.

Asistencia sanitaria. España dispone de un gran Sistema Nacional de Salud, que colabora con los Sistemas de Sanidad de países miembros de la Unión europea con la finalidad de cubrir las atenciones sanitarias que necesiten los trabajadores desplazados. Estas circunstancias cambian cuando las asignaciones internacionales se producen con otros países que no pertenecen a la Unión Europea. En dichos casos la empresa deberá solventar ese inconveniente y contratar los servicios médicos necesarios, bien a nombre de la empresa o de los titulares.

Existen también países que cuentan con ciertos riesgos sanitarios especiales que los desplazados deberán conocer antes de su traslado. La preparación previa será necesaria ya que pueden exigirles ciertas precauciones sanitarias, como vacunaciones o tratamientos médicos frente a las enfermedades a las que puedan estar expuestos.

Pérdida de status, o perjuicio de la carrera profesional. Muchos trabajadores desplazados no conocen el puesto que van a ocupar cuando se produzca el regreso al país de origen. La mayoría de las empresas, como se ha hecho referencia anteriormente, no planifican la repatriación antes de que esta suceda, y los trabajadores se sentirán infravalorados ya que en muchas ocasiones no se les permite demostrar las aptitudes, conocimientos o habilidades aprendidas durante el desplazamiento, Bonache y Cabrera (2002). También los beneficios económicos y sociales de los que disponen durante la asignación internacional se pierden una vez regresan.

Ambigüedad en el puesto. Los individuos que trabajan en el extranjero sufren un alto nivel de estrés, como consecuencia de la gran carga de trabajo y de los frecuentes

viajes que tienen que realizar. Además cuando el puesto tiene un carácter de gestión y no meramente técnico, sus funciones no están siempre bien especificadas, lo que les lleva a experimentar una alta ambigüedad en el puesto y falta de claridad en las tareas que deben realizar. Todos esos elementos influyen negativamente en su satisfacción laboral, Bonache y Cabrera (2002).

La familia. Arribas y Cagigas (2012) afirman que uno de los mayores problemas es la organización del traslado. La mayoría de las familias no saben cuándo y cómo comenzar con todas las gestiones necesarias, ni qué es lo que hay que tener en cuenta. Una mala organización significa una pérdida de tiempo para la familia y una pérdida de dinero para la empresa.

Sacar a los hijos fuera de su zona de confort para trasladarse a un nuevo país puede ser especialmente difícil y provocar un nivel elevado de estrés para toda la familia. Son muchas las razones por las cuales un adolescente no quiere reubicarse. La mayoría de ellos han construido una vida propia, sus estructuras sociales, vínculos familiares, actividades escolares o trabajos y no quieren sufrir un cambio ni perder todo lo que han construido, Arribas y Cagigas (2012).

El traslado también puede ser muy complicado para la pareja del transferido. El problema no es sólo el cambio a una nueva ciudad, sino también el sentimiento de soledad con el que se va a encontrar, porque los hijos van a irse al colegio y el transferido va a tener su trabajo habitual. La falta de trabajo o distracción puede complicar mucho la adaptación al nuevo hogar y a la rutina, Arribas y Cagigas (2012).

Inmigración. Arribas y Cagigas (2012) afirman que los retos de la inmigración son ineludibles y no se pueden evitar. La inmigración de una familia es más complicada porque hay que pensar en varias personas y esto puede traer problemas si la empresa no se informa bien antes. Hay que pensar en la nacionalidad de cada miembro, en el vínculo familiar y las edades de todos ellos. Dependerá de cada país qué tipo de visado es válido para una familia y qué requisitos hacen falta para solicitarlo.

Choque cultural. Según Arribas y Cagigas (2012) el choque cultural afecta a toda la familia. Se define como una pérdida brusca de lo familiar y se caracteriza por los sentimientos de incomodidad, frustración, aislamiento y sobre todo por una crisis de confianza en uno mismo. Esto llega a un punto que una persona no sabe cómo manejar diferentes situaciones y rutinas. Dependiendo de la diferencia entre la cultura de origen y la del nuevo destino se necesitará más o menos tiempo de adaptación.

Este problema viene derivado en muchos casos de la falta de información a la que tienen acceso los trabajadores antes de su partida. Según Gómez-Mejía (2001) sólo 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.

La incertidumbre política o social del país de destino. Son muchas las empresas que optan por poner seguridad privada o protección a los trabajadores y sus familias cuando son desplazados a ciertas zonas por el riesgo de ser víctimas de robos, secuestros o atentados.

Expatriados Insider (2017) elaboró un estudio, en el que participaron más de 14.000 expatriados de 191 países, llamado The Top Expat Destinations 2017. Se trata de un ranking de países valorados según la calidad de vida de los trabajadores destinados a estos lugares, y en los que se valora desde la amabilidad de la población hasta la asequibilidad de la atención médica.

Entre los top ten podemos encontrar países como Bahrein, Costa Rica, México, Taiwan e incluso España. Y entre los *bottom ten* podemos encontrar a Turquía, India, Qatar, Brasil, Nigeria, Kwait, por la inseguridad de la población a consecuencia de los altos robos u homicidios, la desigualdad laboral palpable, las condiciones laborales, el riesgo de revueltas, etc.

PARTE SEGUNDA

Caso Práctico



CAPÍTULO III

PERFIL DEL EXPATRIADO ESPAÑOL Y PROCESO DE EXPATRIACIÓN DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA; FICOSA

“Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto”

*Peter Ferdinand Drucker
(Abogado y tratadista austriaco)*

En este último capítulo vamos a aplicar de manera práctica los conocimientos teóricos desarrollados a lo largo del documento. La empresa escogida para el análisis de un caso real ha sido Ficosa, una empresa multinacional española de referencia en el sector automovilístico.

Primero comenzaremos con el análisis del perfil medio del expatriado español, analizando ámbitos como el sexo, edad, estado civil, responsabilidad familiar, continente de destino, formación y duración de la asignación internacional. Todo ello con el fin de conocer los rasgos de dicho desplazado de una forma general.

En segundo lugar, realizaremos una caracterización del Grupo Ficosa, sus orígenes, valores, el modelo de negocio y filosofía en materia de asignaciones internacionales.

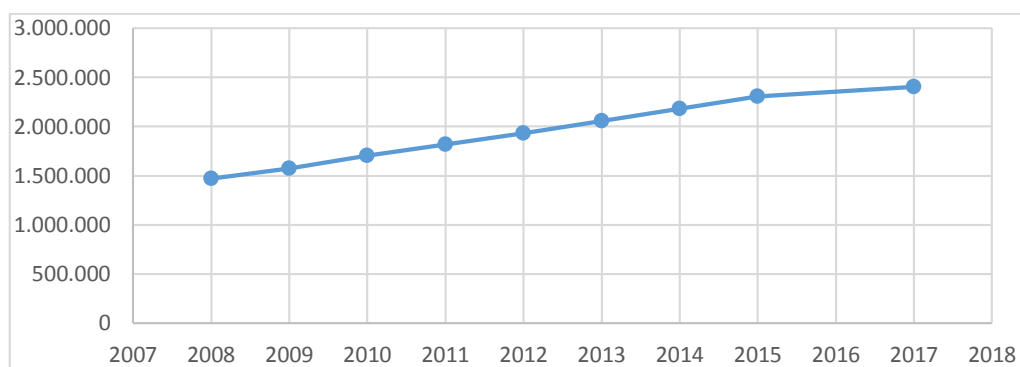
Y por último, mediante la información facilitada por la empresa analizaremos como Ficosa ha implementado el proceso de asignación internacional. Además de los pasos que esta empresa da en las expatriaciones, analizaremos la situación real de un trabajador a través de su carta de asignación y las políticas existentes en esta materia.

3.1 PERFIL DEL EXPATRIADO ESPAÑOL

La primera vez que se refirieron a la fuerte crisis sufrida fue en Julio de 2008. Este año se cerró con 1.471.691 trabajadores españoles por el mundo, mientras que a finales de 2017 fue de 2.406.611, según datos del INE (figura 3.1). Por lo tanto, durante estos 9 años ha aumentado casi un millón el número de expatriados españoles.

Según Vidal (2016) el incremento de expatriados en los dos últimos años es un reflejo de la mayor actividad económica de nuestro país. Esto se traduce en un aumento de los proyectos internacionales y profesionales en el extranjero. Además, añade que todos los gobiernos de la Unión Europea están apoyando la internacionalización de las empresas de forma activa. Hay gobiernos muy activos, como el británico, el francés, el holandés, que tienen una auténtica diplomacia comercial y económica, es decir, abren puertas para sus empresas, apoyan movilidad, movimientos de personas y es lo que al autor le gustaría que calase en la Administración española, que lo está haciendo pero de forma paulatina.

Figura 3.1: Número de expatriados españoles



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Ante la crisis económica y el auge del sector exterior ha aumentado el interés de las empresas y de los trabajadores por expatriarse en el extranjero. Por un lado, la compañía hace crecer su negocio y por otro, el empleado mejora su carrera profesional con nuevas y mejores oportunidades.

El perfil del expatriado español, que recoge Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (NFTC) (2016), es un hombre de mediana edad y con familia. Las zonas más frecuentes para las asignaciones internacionales son EE.UU., Europa y Asia. Además, se dan principalmente en áreas de trabajo relacionadas con la energía, minería, servicios públicos o servicios para empresas, tecnología y producción y fabricación. Estas asignaciones se producen en la mayoría de los casos en periodos largos de tiempo, generalmente de entre 2 y 3 años y, a pesar del gran número de expatriaciones que se producen en España y Europa, Norteamérica se encuentra a la cabeza.

Gómez (2005) en su estudio detalla el perfil demográfico medio del expatriado español. A continuación pasaremos a analizar las diferentes variables.

Sexo. La mujer tiene cada vez mayor presencia entre el personal expatriado, aunque la diferencia sigue siendo significativa ya que el 72.4% de los encuestados son hombres, frente al 26.8% que ocupan las mujeres. Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (NFTC) (2016) recoge un porcentaje de hombres incluso superior, el 81%.

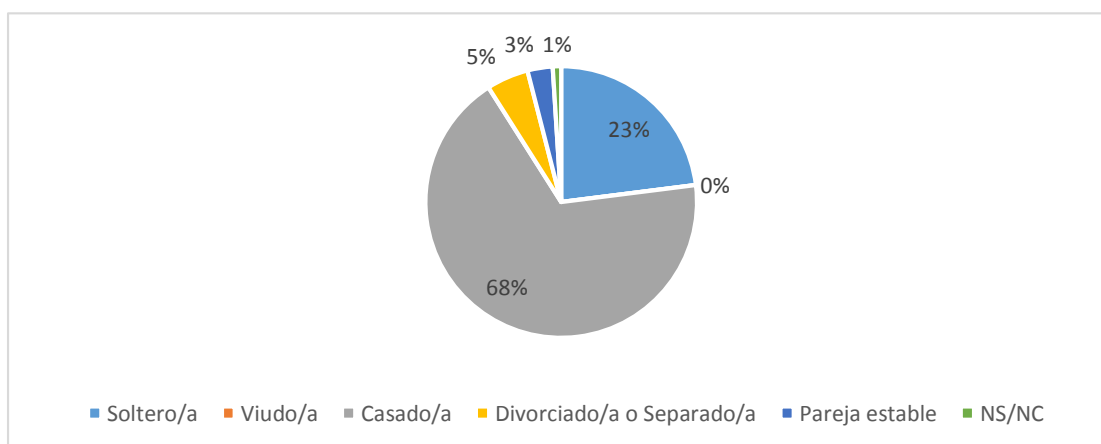
Edad. García (2005) puntualiza que los profesionales con edades comprendidas entre 30 y 35 años, representan un 32% de los encuestados y por tanto, son los que mayor

presencia tienen entre el personal internacional. Es habitual que estas personas tengan responsabilidades familiares; sin embargo, disponen de más experiencia y conocimientos de la empresa, por lo que se les supone una mayor capacidad a la hora de asumir la dirección de una filial extranjera.

La franja de edad entre 25 y 30 años es la que tiene el menor índice de expatriación, un 11%. Estas personas no suelen tener responsabilidades familiares, su grado de motivación es muy alto y son conscientes de que una asignación internacional será una ventaja en su futura carrera profesional. A pesar de tener una formación de calidad, no tienen la experiencia necesaria para afrontar la responsabilidad que conlleva. Uno de los objetivos de la expatriación de trabajadores es enseñar y transmitir conocimientos de la matriz a la subsidiaria, no solo para adquirirlos.

Estado civil. A pesar de que la expatriación de profesionales con responsabilidades resulte más costoso para las empresas, el 68% de los encuestados está casado; mientras que el 23% de estos es soltero.

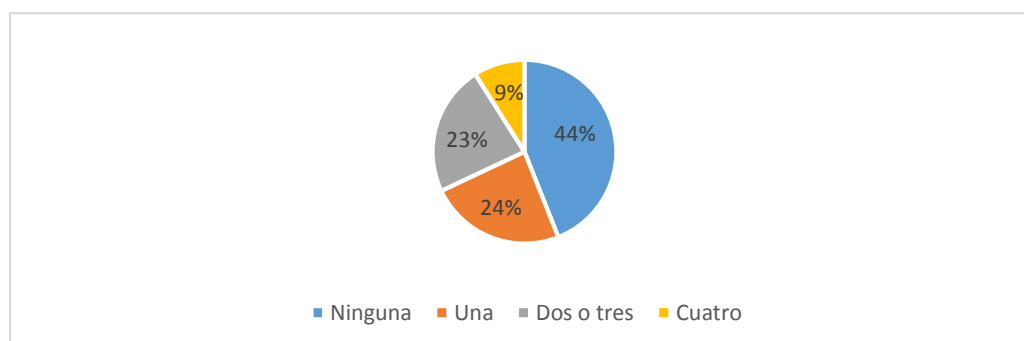
Figura 3.2: Estado civil



Fuente: Gómez (2005)

Responsabilidades familiares. Gómez y Álvarez (2013) plantean que los expatriados españoles normalmente no son acompañados por ningún o por un familiar, que normalmente es el cónyuge. En concreto esto sucede en el 58.9% de los casos, mientras que el 35.8% de los expatriados restantes son acompañados por los hijos.

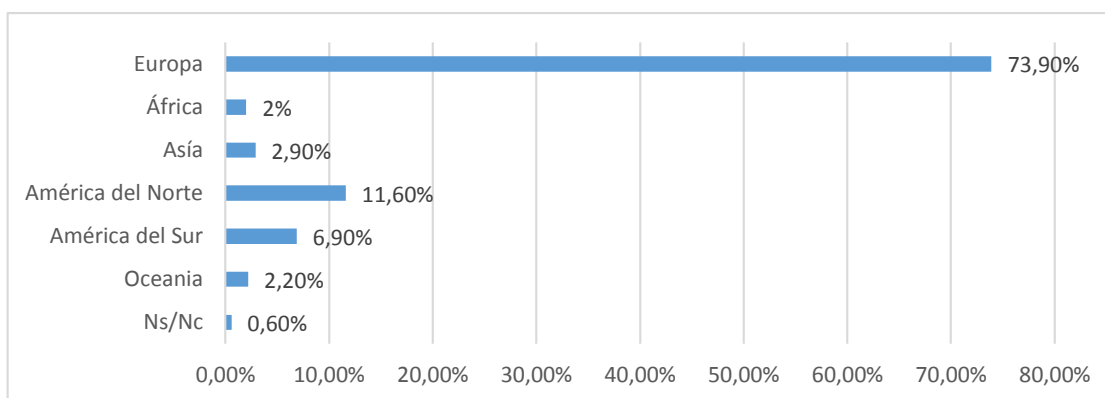
Figura 3.3: Personas que acompañarían al expatriado



Fuente: Gómez y Álvarez (2013).

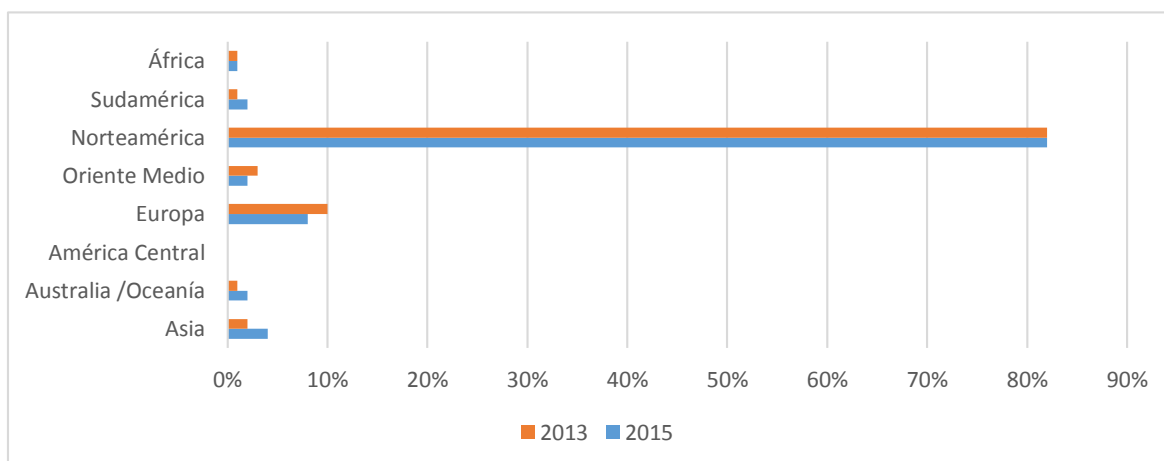
Continente de destino. Los destinos más utilizados para las asignaciones internacionales de expatriados españoles son Europa, EE.UU. y Asia; siendo Europa el continente más utilizado como destino de expatriados, figura 3.4. Sin embargo, queda en segunda posición cuando se trata del origen de las empresas con más expatriados, figura 3.5.

Figura 3.4: Continente de destino



Fuente: Gómez y Álvarez (2013).

Figura 3.5: Origen de las empresas con más expatriados

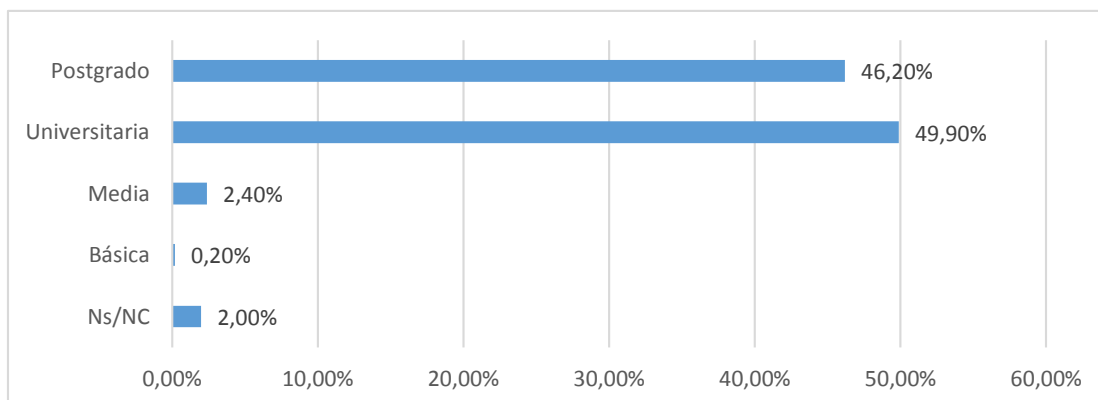


Fuente: Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (NFTC) (2016)

Son las empresas asiáticas las que registraron el mayor incremento tanto en el envío de expatriados, pasando del 2% al 4% en 2015; así como continente de destino superando a Oceanía y África.

Formación. La formación que prima entre los expatriados españoles encuestados es universitaria, seguida de cerca por el postgrado, como se puede observar en la figura 3.5.

Figura 3.6: Formación de los expatriados

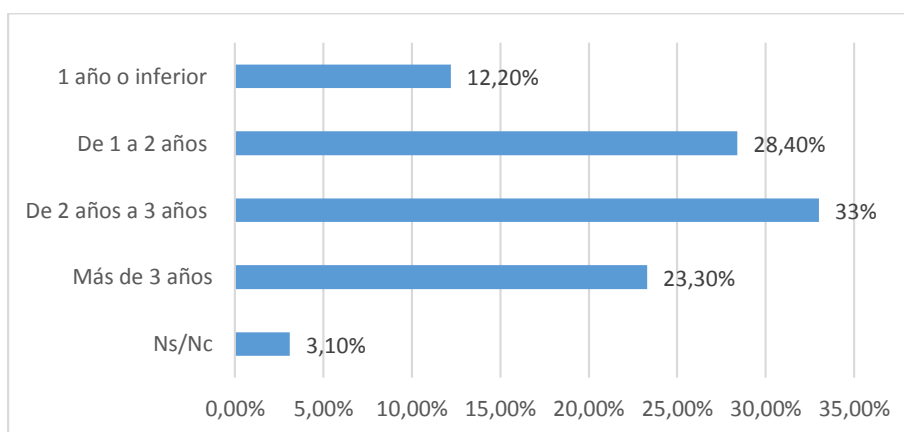


Fuente: Gómez y Álvarez (2013).

Esta formación académica es completada con idiomas. Entre los idiomas más cursados se encuentran el inglés en el 92.5% de los expatriados, francés en el 31.7 % de estos, 20.20% representa al alemán y por último el italiano con un 14.30% de los encuestados.

Duración. El informe de Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (NFTC) (2016), obtuvo en la mayoría de los casos (el 35% de ellos), la duración del proyecto duraba periodos largos de tiempo, entre 2 y 3 años. De igual forma Gómez (2005) afirma que el 33% de las asignaciones duraban entre 2 y 3 años.

Figura 3.7: Duración de la expatriación



Fuente: Gómez (2005)

En definitiva, el perfil medio del expatriado español sería un hombre de edad comprendida entre 30 y 35 años, casado y con formación universitaria. Inicialmente se desplazaría solo o acompañado de su cónyuge a la filial localizada en la mayoría de los casos en Europa o EEUU. La asignación del trabajador dura entre 2 y 3 años en su destino actual.

3.2 CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO FICOSA

3.2.1 Origen de Ficosa

Ficosa es una multinacional de origen español fundada en 1949 cuando José Pujol Sucarrats, su hijo José Pujol Artigas y José María Tarragó Fabo crearon en Barcelona una empresa a la que dieron el nombre de Pujol y Tarragó S. L.

En sus inicios, era simplemente un pequeño taller dedicado a la fabricación de piezas para el mercado de recambios. Los años 50 fueron duros para la empresa, pero permanecieron en el mercado fabricando cables de freno, aceleradores y embragues. Poco a poco, acumularon experiencia técnica y comercial, lo que les permitió introducirse en el mercado y entrar en contacto con diversos fabricantes de motocicletas y bicicletas. Gracias a esto aumentaron las ventas durante los primeros años de funcionamiento, mejoraron tanto su conocimiento, como su adaptación a un mercado, donde lograron contactar con los fabricantes que iniciaban la producción de automóviles en España y con otras empresas suministradoras a las que vendían sus productos.

Este mercado no tenía en aquellos momentos unas barreras de entrada muy fuertes; quizás la principal de ellas era disponer de una fiabilidad mínima hacia los departamentos de compra de los fabricantes de automóviles.

A partir de finales de la década de 1950, empezó a garantizarse la consolidación o la seguridad de permanencia de Pujol y Tarragó S.L. a consecuencia de los pedidos de Pegaso, SEAT, Fasa-Renault, Barreiros, Citroën, etc. Esta nueva situación no representó un cambio especial en sus procesos de producción, ni en su estructura empresarial.

Es en 1987 cuando pasa a llamarse Ficosa Internacional, aprovechando la oportunidad que se le brinda tras la entrada de España en la Comunidad Económica Europea. Conquista Europa al igual que España e implanta oficinas técnico-comerciales en Francia, Alemania, Inglaterra e Italia.

Figura 3.8: Logotipo de Ficosa

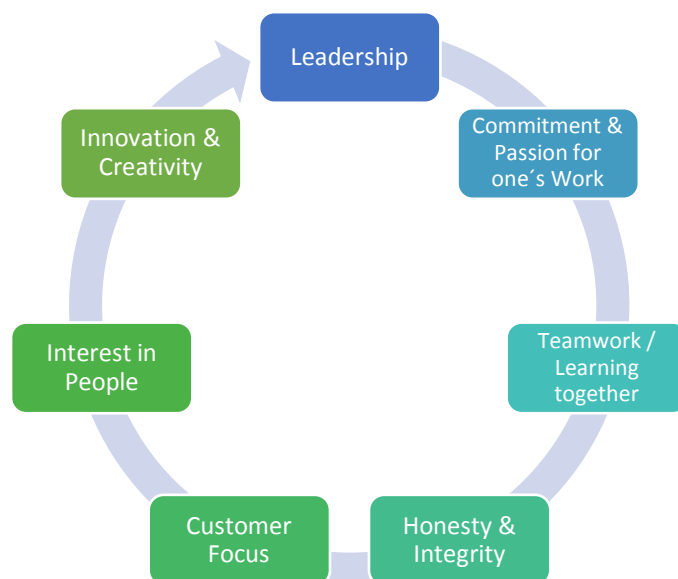


Fuente: Ficosa

A partir de 1996 se encuentra presente a nivel global, con centros de producción, de ingeniería y oficinas comerciales en 16 países localizados en Europa, América del Norte y del Sur y Asia (figura 3.9). Cuenta con más de 10.000 trabajadores distribuidos por todo el mundo. En la actualidad, se dedica a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de sistemas y componentes para la industria de la automoción y la movilidad a nivel mundial.

Son capaces de construir relaciones de confianza con los clientes, comprendiendo y anticipándose a sus necesidades. En tercer lugar, *trabajo en equipo*. Intercambian conocimientos, priman la comunicación y la coordinación, aprender de los errores, ya que entienden que el éxito es el resultado de un trabajo conjunto. En cuarto lugar, *honestidad e integridad*. Ser honestos e íntegros en la toma de decisiones diaria conforma los valores éticos que guían su labor profesional. En quinto lugar, *compromiso y pasión por el trabajo*. El entusiasmo por participar en el proyecto común de la compañía y compartir su misión, visión y valores es fundamental; creen que perseverancia, ilusión y capacidad de superación son la base de un trabajo bien hecho. En sexto lugar, *liderazgo*. Este se basa en la humildad. Entienden que todas las personas son igualmente valiosas y, por lo tanto, predicán con el ejemplo a la hora de llevar a cabo su misión. En séptimo lugar, *innovación y creatividad*. Sus profesionales tienen estas capacidades, por lo tanto, se aseguran de que sus ideas se materialicen a través de su liderazgo y convicción de que una idea innovadora merece la valentía de asumir riesgos.

Figura 3.10: Valores de la compañía



Fuente: Elaboración propia a partir de Ficosa

Este Grupo apuesta por criterios y procedimientos para la contratación y selección de recursos humanos bajo los principios de igualdad y no discriminación por razón de raza, sexo, nacional u origen social, clase social, religión, discapacidad, orientación sexual, asociación sindical, opinión política, edad o cualquier otra condición. Por su compromiso de promover la inclusión de personas con discapacidad recibió en 2015 el premio "Icebraker" en Dabrowa Gornicza (Polonia).

3.2.3 Filosofía de Ficosa en materia de asignaciones internacionales

Ficosa considera las asignaciones internacionales como una parte clave del desarrollo de las personas, ya que el trabajador gana experiencia internacional y crece personal y profesionalmente. Además, la empresa también resulta beneficiada de esta política ya que expande la distribución de conocimientos y habilidades, experiencia técnica y consigue establecer una única cultura global.

Define las asignaciones internacionales como un proceso específico de gestión, con la finalidad de garantizar la aplicación de prácticas homogéneas en todas las plantas de la compañía. La empresa garantiza a los empleados un puesto de trabajo con el mismo nivel de cualificación que tenían antes de la asignación internacional y un salario equivalente al del destino de la expatriación.

La comunicación es una parte clave de la empresa, es por esto por lo que ha desarrollado diferentes canales para comunicarse con sus empleados, entre los que se encuentra: la intranet, un buzón de sugerencias, una revista para los empleados, reuniones de mesa redonda con el gerente de planta, entrevistas *one-on-one*, reuniones con ayuntamientos e instituciones, etc.

Los canales de comunicación son un aspecto muy valorado por los trabajadores desplazados, ya que les permite estar en contacto con la planta de origen y por tanto no se sienten ni aislados, ni apartados por la empresa durante la asignación.

Además de estos canales, plantas localizadas en Francia, Polonia, Italia, China, México, Portugal y Turquía han realizado estudios a través de encuestas a trabajadores desplazados para conocer su opinión y situación laboral. Cada una de las plantas dispone de una serie de beneficios particulares y exclusivos dependiendo de su localización.

3.3 PROCEDIMIENTO DE FICOSA EN LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES

El caso práctico que a continuación se presenta es el proceso real de expatriación de un trabajador de Ficos. El perfil del expatriado será ficticio puesto que la empresa no puede divulgar ningún dato personal de sus trabajadores por el cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. Se ha optado por el estudio del proceso de expatriación debido a la posibilidad de acceso en general a la política de asignación internacional de la empresa y en particular a un caso real de expatriación.

A consecuencia del desconocimiento del perfil real del trabajador desplazado, utilizaremos el perfil demográfico medio del expatriado español analizado anteriormente en el apartado 3.1. Se tratará de un trabajador varón y de edad comprendida entre los 30 y 35 años y realizará la asignación acompañado de su cónyuge. El desplazamiento se realizará a la planta localizada en Taicang (China) y ocupará el puesto de *Technical Engineering Manager*.

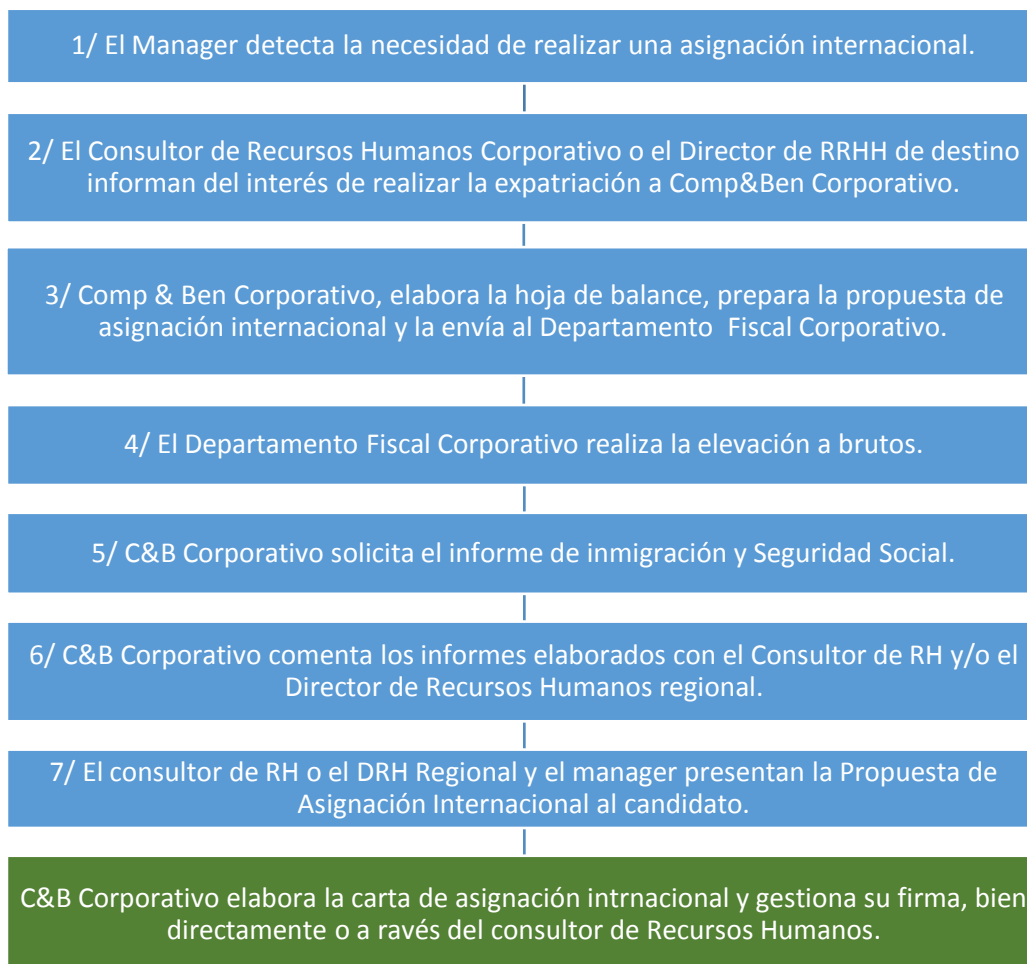
El proceso lo dividiremos en las tres etapas anteriormente explicadas en el marco teórico: antes del desplazamiento del trabajador, durante su asignación y para finalizar, la repatriación del expatriado.

3.3.1 Procedimiento previo al desplazamiento del trabajador

Esta etapa previa al desplazamiento del trabajador la dividiremos primeramente en las acciones que Ficosa lleva a cabo antes de la elaboración de la carta de asignación, seguidamente analizaremos la carta real de asignación del trabajador expatriado y finalmente, los pasos posteriores a la elaboración y firma de ésta.

Ficosa lleva a cabo 7 pasos antes de elaborar la carta de asignación (figura 3.11).

Figura 3.11: Procedimiento previo a la firma de la carta de asignación internacional



Fuente: Ficosa (2017)

En primer lugar, el Manager o gerente detectará la necesidad de realizar una asignación internacional, identificará al candidato, acordará la necesidad con un miembro del Comité Ejecutivo de la empresa y con el Director Regional del país de destino. Además, comunicará esta información al Consultor de RH Corporativo o al Director de Recursos Humanos del destino.

En segundo lugar, el Consultor de Recursos Humanos Corporativo o el Director de Recursos Humanos de destino informarán de realizar la expatriación a Comp&Ben

Corporativo; entendiéndose Comp&Ben Corporativo como el gerente de la empresa que se encarga de las compensaciones y beneficios (C&B) de los trabajadores.

En tercer lugar, C&B Corporativo en colaboración tanto del Consultor de Recursos Humanos como de la Dirección de Recursos Humanos de destino y el manager que expatría, elaborarán la Hoja de Balance (anexo 3). Prepararán la propuesta de asignación internacional sobre netos de acuerdo con la política corporativa y la enviarán al Departamento Fiscal Corporativo.

En cuarto lugar, es el Departamento Fiscal Corporativo el que realizará la elevación de la Hoja de Balance a brutos con una primera estimación del cambio de residencia fiscal, evidenciando el coste total de la expatriación para Ficosa. Esta información la enviará a C&B Corporativo junto con el informe fiscal.

En quinto lugar, C&B Corporativo solicitará el informe de Seguridad Social y de inmigración, con las correspondientes adaptaciones necesarias en cada procedimiento dependiendo de la localización del centro de trabajo.

En sexto lugar, C&B Corporativo comentará el informe fiscal, el informe de inmigración y de Seguridad Social y la propuesta global con el Consultor de RRHH y/o el Director de Recursos Humanos Regional.

En séptimo lugar, el Consultor de Recursos Humanos o el Director de RRHH Regional y el manager presentarán la propuesta de asignación internacional al candidato, realizarán los ajustes finales y comunicarán las condiciones acordadas a C&B Corporativo.

C&B Corporativo elaborará la carta de asignación, la cual, tiene como misión consignar de manera precisa las compensaciones y condiciones del traslado así como regular desde un punto de vista jurídico las situaciones de expatriación y retorno, además de gestionar su firma.

A continuación, analizaremos las condiciones que se encuentran establecidas en la carta de asignación del *Technical Engineering Manager* desplazado a Taicang (China) (anexo 1). Mediante esta carta la gerencia de Ficosa comunica al trabajador que ha sido seleccionado para cubrir ese puesto de trabajo en el extranjero.

Durante la asignación internacional y con respecto a cualquier cosa que no se encuentre incluido en el cuerpo de esta carta (anexo 1), se cumplirán las disposiciones vigentes en la política de asignación internacional de la compañía (anexo 2), tanto las relacionadas con movilidad internacional, como las condiciones de empleo en la compañía de destino.

La asignación de este trabajador durará desde el 1 de Mayo de 2017 hasta el 30 de Abril de 2019. Este desplazamiento es considerado por la empresa como una asignación internacional de duración “larga” o expatriación. El Grupo la definen como la movilidad internacional de un empleado, de Ficosa International, que es asignado a un destino del Grupo distinto de su país de origen por un periodo de más de 6 meses y menos de 3 años (prorrogables como máximo por otros dos) y con un retorno garantizado.

El servicio que realizará el trabajador en el país de destino está enmarcado en un acuerdo “flexible”; aunque puede ocurrir, que el empleo en el extranjero adquiera una

naturaleza permanente. En general, en el caso de que un expatriado permanezca más de tres años en la misma organización en el extranjero, será necesario tomar una decisión sobre si el estatuto de expatriado puede continuar o no. Si se decide interrumpir el estatuto de expatriado y convertir las condiciones en las de un empleado local, tiene consecuencias como: (1) transferencia al sistema de remuneración local, (2) transferencia al sistema de Seguridad Social local si esto no se hubiera hecho, (3) cese del pago de viajes anuales, etc.

En caso de que sucedan circunstancias que requieran el retorno anticipado del trabajador, la compañía tendrá como única obligación hacia el trabajador el notificarle con tres meses de anticipación. En situación contraria, éste también deberá notificar a la compañía con el mismo periodo de preaviso.

La empresa en la carta de asignación internacional trata determinados beneficios y compensaciones, figura 3.12.

Figura 3.12: Beneficios y compensaciones derivados de la asignación internacional



Fuente: Elaboración propia

Remuneración. La remuneración de este ingeniero técnico será de 62.000 € anuales, revisables durante la asignación; a su regreso este salario será considerado como salario de referencia. Se le deberá sumar durante la expatriación: (1) un diferencial por coste de vida de 21.280 € netos al año, proporcionado por una fuente objetiva externa y que se establece en base al nivel salarial en origen del puesto a desempeñar en destino y al número de miembros de la familia del expatriado que se desplazan con él; (2) una prima por dificultades extremas motivada por las condiciones de vida en el país de destino (condiciones climáticas, sanidad, cultura y ocio, lejanía, disponibilidad de bienes y servicios, infraestructuras, polución, criminalidad, etc.) de 9.300 € netos por año. Esta compensación también vendrá proporcionada por una fuente objetiva externa; (3) una prima de servicio exterior de 6.200 € netos por año.

En la Hoja de Balance (anexo 3) se muestra el salario bruto que le permitirá recibir al trabajador un salario neto de 80.094 € por año completo de expatriación.

Seguridad Social. La política de asignación internacional establece que se atenderá a lo que dispongan los Convenios entre los países de origen y destino, garantizando en

todo caso que por causa de la expatriación el empleado no salga perjudicado por no mantener las cotizaciones por incapacidad o jubilación en el país de origen. En este caso Advanced Automotive Antennas S.L. (Ficosa) continuará durante todo el periodo de expatriación contribuyendo a la Seguridad Social en España.

Seguro médico. Advanced Automotive Antennas S.L. proporcionará un seguro de salud durante todo el periodo de expatriación con la compañía American International al Group (AIG). La aplicación de este beneficio dependerá de la cobertura sanitaria existente en el país de destino.

Vacaciones. El expatriado disfrutará las vacaciones anuales y fiestas locales que sean aplicables en la compañía de destino. En caso de que sean menos favorables que las aplicables según su contrato en España, se aplicarán aquellas derivadas del contrato español, disfrutándolas a su libre elección y previo acuerdo con su superior directo, con un máximo de 4 semanas anuales.

Transporte. Según la política de asignación internacional de la empresa, si el puesto de trabajo no genera derecho a vehículo de empresa según la norma de coches del país de destino, se atenderá a la norma que haya dispuesto la Dirección Regional de dicho país para el caso de los expatriados en el país que se encuentren en esta situación. En el caso particular de este trabajador tendrá derecho a solicitud de taxi por valor de 2.640 € o un vehículo de empresa.

Viajes anuales. El trabajador podrá disfrutar de dos viajes por cada periodo de 12 meses, en clase económica para él y su esposa, a su discreción entre China y España. Los viajes no realizados en el periodo correspondiente, no se acumularán a periodos sucesivos. Según la política de asignación de Ficosa, en caso de que un trabajador se localizase en destinos especialmente lejanos o duros, se podrán acordar tres viajes anuales.

Formación lingüística. El departamento de recursos humanos de destino le proporcionará clases de chino para el trabajador y su esposa, cuyo coste correrá a cargo de la empresa en dicho país.

Vivienda. Los gastos de alquiler de una vivienda amueblada en el destino, serán asumidos por la empresa de acogida. El importe de este alquiler deberá ser autorizado por el manager del expatriado tomando como orientación el baremo que proporcione el departamento de Compensación y Beneficios Corporativo en base al estudio realizado por una fuente objetiva externa o por la Dirección Regional del país de destino en su defecto.

Movimiento internacional. La compañía anfitriona le autorizará a un monto total de 1.500€ netos para el primer viaje previo. Este viaje será de reconocimiento y/o búsqueda de vivienda con la familia; en caso de que el empleado/a tuviera que realizar alguna entrevista de selección previa en el país de destino, los costes de dicho traslado (billete de ida y vuelta y estancia necesaria) correrán a cargo de la compañía de destino.

Impuestos. De acuerdo con la política de igualación de impuestos del Grupo Ficosa, la compañía pagará el costo de los impuestos que se deriven, en el país de destino, como consecuencia de las ganancias obtenidas del trabajo recibidas durante la asignación internacional. Mientras que el trabajador desplazado será responsable de pagar el monto

resultante del cálculo de su Hypothetical Tax, es decir, impuesto que habría pagado en su país de origen si la cesión no hubiera tenido lugar.

Tendrá que tener en cuenta para el cálculo del Hypothetical Tax los siguientes elementos: (1) salario base, (2) bonificación efectivamente recibida, (3) remuneraciones en especie que se mantienen en su país de origen. Cualquier elemento no mencionado anteriormente no se incluirá en el cálculo del impuesto; tampoco se incluirán beneficios de la expatriación, como la vivienda en el país de destino, el vehículo, los viajes, etc. en la medida en que sean remuneraciones que el empleado no hubiera recibido si continuara trabajando en España.

Esto será independiente del caso en que, de acuerdo con la legislación tributaria aplicable en el país de destino, estos complementos estén sujetos a tributación en el país de destino, en cuyo caso el coste fiscal asociado a ellos será asumido por la compañía.

El cálculo del Hypothetical Tax, se realizará anualmente de acuerdo con las remuneraciones que recibirá del Grupo durante todo el año. El pago del impuesto se realizará mensualmente a través de una deducción en la nómina.

Las declaraciones de impuestos en el país de destino serán preparadas por la asesoría fiscal designada por la empresa, teniendo que colaborar con ella proporcionándole la información que se requiere del trabajador para garantizar que las declaraciones del trabajador sean completas y precisas.

Repatriación. Las diferentes ventajas indicadas anteriormente están estrictamente relacionadas con la condición de expatriado y dejará de beneficiarse de ellas al final de su expatriación. A su regreso, el Grupo Ficosa le ofrecerá un puesto al menos igual al puesto desempeñado durante su expatriación, valorando así sus conocimientos y experiencia adquiridos durante la asignación; garantizándole en todo caso un puesto al menos en el mismo nivel de clasificación que tenía antes de la expatriación.

En caso de que por decisión del trabajador o por decisión de la empresa abandonara el Grupo, las condiciones de salida, es decir, remuneración, aviso previo y posibles compensaciones, se regirán exclusivamente por su contrato de trabajo y condiciones ordinarias firmadas con la empresa original antes de su expatriación.

En caso de abandonar el Grupo por decisión propia antes de finalizar el periodo de expatriación, la empresa no pagará los gastos de viaje y mudanza. Sin embargo, en caso de tener que abandonar la empresa por decisión de ésta, se le pagarán los gastos de viaje y mudanza a España en las mismas condiciones que cuando fue.

Legislación aplicable. Durante la asignación internacional la relación laboral se regirá por las disposiciones de la legislación laboral española. Para resolver cualquier conflicto existente en la interpretación de esta asignación internacional, serán competentes los Jueces o Tribunales de Barcelona.

Una vez que C&B Corporativo elabora la carta de asignación internacional, con las condiciones de compensación de la expatriación y los beneficios asociados a la misma, se deberá gestionar su firma, bien directamente o a través del consultor de Recursos Humanos. Este requisito es condición necesaria para expatriar a un empleado de Ficosa.

La empresa deberá continuar con determinados trámites posteriores a la firma de la carta de asignación internacional (figura 3.13).

Figura 3.13: Procedimiento posterior a la firma de la carta de asignación internacional



Fuente: Ficosa (2017)

En primer lugar, C&B Corporativo enviará la carta firmada, el informe de inmigración y Seguridad Social y el informe fiscal al Director de Recursos Humanos de origen, al Director de Recursos Humanos de destino, al Departamento Fiscal Corporativo y a la Dirección de Administración Regional.

En segundo lugar, C&B Corporativo organizará la "Reunión previa" con la participación del expatriado, RH origen, RH destino, Departamento Fiscal Corporativo, y C&B Corporativo.

En tercer lugar, C&B Corporativo solicitará al Departamento de Seguros o a Recursos Humanos en el país de destino la contratación de un seguro de salud para el expatriado de acuerdo con las condiciones acordadas en la carta de asignación internacional.

En cuarto lugar, los directores de Recursos Humanos de origen y destino realizarán las acciones necesarias en cuanto a trámites de inmigración y Seguridad Social para el expatriado y su familia.

En quinto lugar, El Departamento Fiscal Corporativo realizará los ajustes necesarios para el cálculo de la imposición y gestionará todas las acciones necesarias relativas a la fiscalidad de la expatriación o indicadas en la carta de asignación internacional en coordinación con el expatriado, el departamento fiscal de destino y la administración de nóminas.

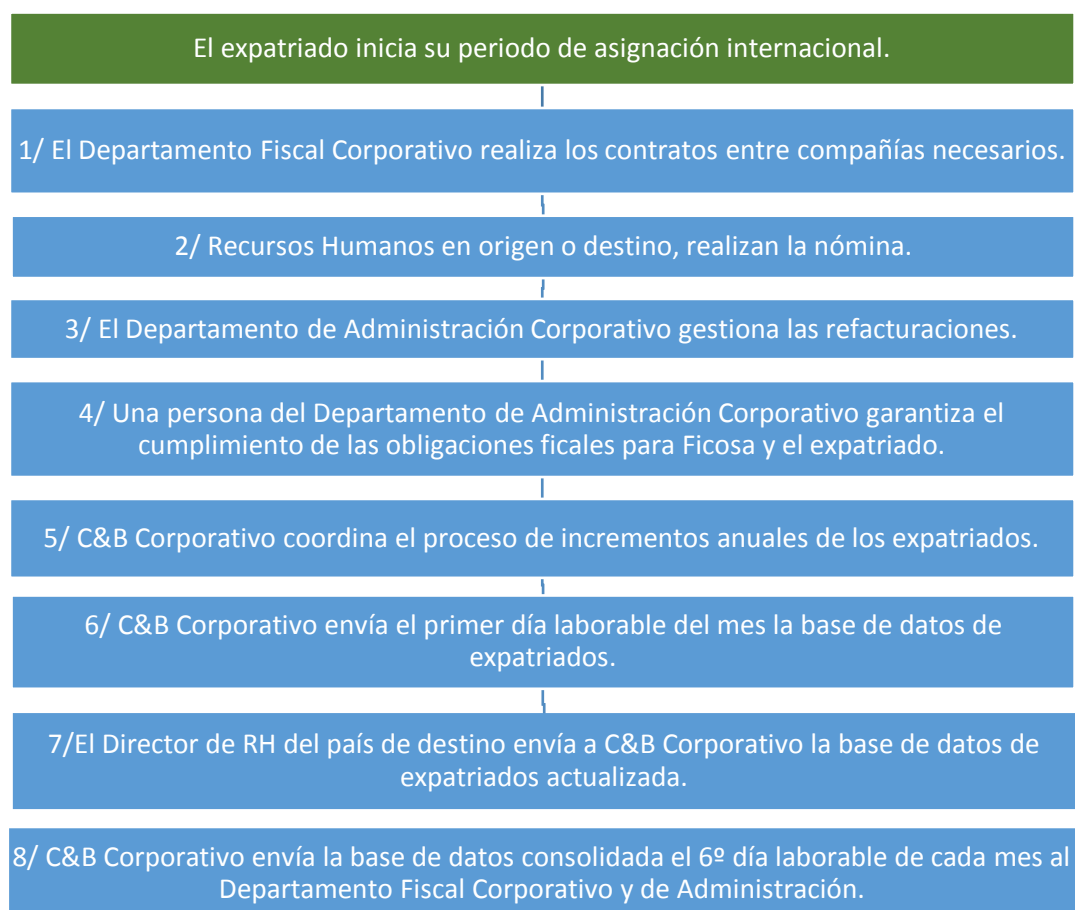
Por último, en sexto lugar, el Director de Recursos Humanos del país de destino facilitará la integración exitosa del expatriado y su familia en el país de destino (mudanza, vivienda, colegios, etc.) y garantizará la aplicación de las condiciones de expatriación acordadas coordinando la totalidad del proceso de integración en el destino.

Es en este momento cuando el trabajador inicia su actividad profesional en el país de destino.

3.3.2 Procedimiento durante el desplazamiento del trabajador

En este apartado analizaremos los pasos que la empresa deberá dar tras el inicio del periodo de asignación del trabajador desplazado (figura 3.14). En este caso particular, el trabajador ha sido desplazado a la planta localizada en Taicang (China).

Figura 3.14: Procedimiento durante el desplazamiento del trabajador



Fuente: Ficosa (2017)

En primer lugar, el Departamento Fiscal Corporativo realizará los contratos entre compañías necesarias.

En segundo lugar, el Departamento de Recursos Humanos de origen y destino, según corresponda, realizarán la nómina del trabajador bajo las indicaciones de C&B Corporativo basadas en las conclusiones del Departamento Fiscal Corporativo.

En tercer lugar, el Departamento de Administración gestionará las refacturaciones necesarias basadas en las informaciones proporcionadas por el reporting mensual de expatriados y la estructura de la administración local del país.

En cuarto lugar, una persona del Departamento de Administración en el país de destino designada por el Departamento Fiscal Corporativo garantizará el cumplimiento de las obligaciones fiscales para Ficosa y el expatriado

En quinto lugar, C&B Corporativo coordinará el proceso de incrementos anuales de los expatriados de acuerdo con la política de asignaciones internacionales e informará la base de datos de expatriados con los incrementos acordados y otros cambios en compensación.

En sexto lugar, C&B Corporativo enviará el primer día laborable del mes, la base de datos de expatriados a los Directores de Recursos Humanos en los países de destino.

En séptimo lugar, el Director de Recursos Humanos del país de destino envía a C&B Corporativo la base de datos de expatriados actualizada, antes del quinto día laborable del mes siguiente al que es objeto de reporting.

En octavo lugar, C&B Corporativo enviará la base de datos consolidada el sexto día laborable de cada mes al Departamento Fiscal Corporativo y de Administración.

3.3.3 Procedimiento de repatriación del trabajador desplazado

La empresa garantizará siempre al expatriado retornado un puesto como mínimo del mismo nivel de clasificación que aquel que tenía antes de la asignación internacional así como un nivel salarial equivalente en origen al del nivel del último puesto que desempeñó en el destino de expatriación.

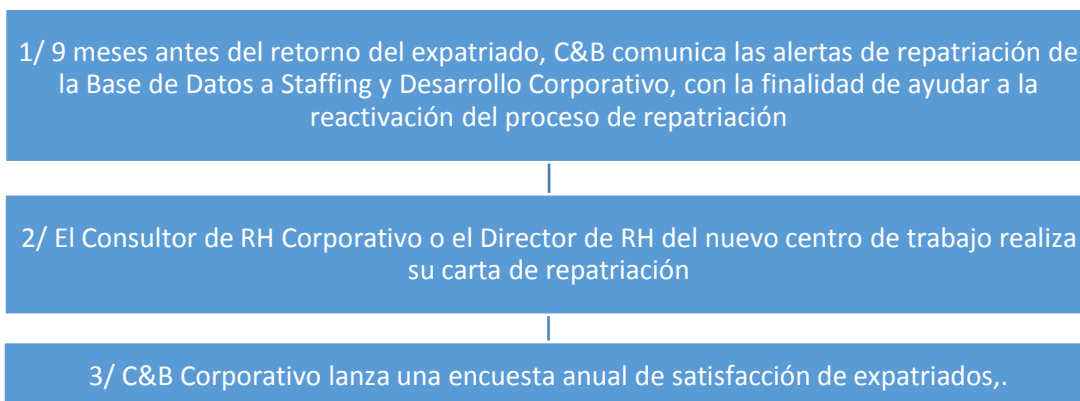
Antes del retorno del trabajador al país de origen, la empresa deberá realizar las actuaciones, (figura 3.15) necesarias para la adaptación de este trabajador.

En primer lugar, con nueve meses de antelación a la finalización del período de expatriación, el manager de la persona expatriada, en colaboración con el Departamento de Desarrollo de RRHH Corporativo y el Consultor de RRHH asignado al área prepararán el retorno del expatriado intentando, en la medida de lo posible, ofrecerle una posición en la Compañía que valore y recompense la carrera global y las competencias desarrolladas durante el periodo de expatriación.

En segundo lugar, el Consultor de RRHH Corporativo o el Director de Recursos Humanos del nuevo centro de trabajo del expatriado a su vuelta de la expatriación, realizarán su carta de repatriación y la enviarán a Recursos Humanos de destino.

En tercer lugar, C&B Corporativo lanzará una encuesta anual de satisfacción de expatriados, comunicando los resultados a los empleados que participan en los procesos de expatriación. Además, acordará acciones de mejora y las integrará en el proceso.

Figura 3.15: Procedimiento de repatriación del trabajador



Fuente: Ficosa (2017)

En este momento terminará el proceso de expatriación del trabajador desplazado, continuando su actividad profesional con normalidad en la planta de origen del Grupo Ficosa.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES



Como cierre de este proyecto fin de grado, se encuentran las conclusiones a las que se han llegado tras el estudio de muchas de las cuestiones tratadas. Como el trabajo se ha dividido en dos partes diferenciadas, marco teórico y práctico, de igual forma, se presentarán a continuación las conclusiones.

4.1 CONCLUSIONES GENERALES

En el capítulo primero hemos analizado documentación relacionada con la globalización e internacionalización de empresas. En la actualidad, es evidente el gran avance del entorno económico internacional cada vez más caracterizado por la globalización, que supone un acelerador en el proceso de internacionalización empresarial.

Hace no muchos años los empresarios aspiraban a ganar dinero y crecer, dentro de los límites de su nación, ya que las tasas y trámites aduaneros suponían la no rentabilidad del negocio. Actualmente se han reducido tanto los trámites e impuestos, como el miedo a acceder y competir con otras empresas en mercados internacionales.

Por esta razón, la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea, la creación del Mercado Único Europeo o MERCOSUR, entre otras, ha fomentado el comercio y la interdependencia entre países, consiguiendo un entorno global competitivo y dinámico. Además, los empresarios han necesitado imprescindiblemente ampliar su visión y concepto de empresa, así como su estrategia competitiva para adaptarse a la nueva actividad económica más internacional y cosmopolita.

Durante la actual crisis económica, la internacionalización de empresas ha supuesto no sólo la posibilidad de solventar la situación de desaceleración económica que había perjudicado la estabilidad en el mercado de muchas empresas; sino la posibilidad de recuperación del país en general, fruto de la importancia del comercio exterior en el tejido empresarial. De esta manera se conseguía una economía más fuerte con la que competir.

Sin embargo, este proceso tan favorecedor para la mayoría de empresas, puede suponer también un riesgo, por la pérdida de los recursos a consecuencia de no realizarse un análisis estratégico apropiado al mercado que se pretende acceder y un análisis de la situación de la empresa.

El principal objetivo de las multinacionales que llevan a cabo esta estrategia de internacionalizar su actividad, es crecer. Otras muchas quieren alcanzar al mismo tiempo reconocimiento a nivel mundial, prestigio, ventajas competitivas.

El proceso de asignación internacional que lleva a cabo una multinacional cuando quiere expatriar a un trabajador, es presentado teóricamente en el capítulo II del presente trabajo. La gestión internacional de personas se enfrenta a nuevos retos como consecuencia de la internacionalización de empresas y de multitud de culturas, sociedades, religiones, economías o políticas existentes.

Gran parte de las empresas eligen inicialmente un enfoque etnocéntrico para la gestión de los recursos humanos aunque, con anterioridad se han debido plantear si es más adecuado para ellas, que las políticas de recursos humanos se adapten al país de destino o que las centralicen en un marco global. El objetivo de centralizarlas bajo una misma política es conseguir una mejor transmisión de conocimientos y de la cultura empresarial, y un mayor control de las operaciones de la filial.

Hace años el atractivo de las expatriaciones venía a “golpe de talonario”; hoy en día las empresas desarrollan planes y políticas especiales para estas asignaciones. No obstante, queda mucho camino por recorrer y se debe continuar trabajando en conseguir una comunicación verdadera entre empresa y profesional, ya que son muchos los expatriados que se sienten abandonados en el país de destino, razón por la que fracasan muchas expatriaciones.

Actualmente, la movilidad internacional no sólo se destina a altos puestos como directivos, sino que se requiere de una transferencia de conocimientos de un amplio rango de perfiles profesionales.

El mundo de los negocios y el ambiente laboral están en continuo cambio y las empresas tienen que impulsar estrategias de crecimiento, como la internacionalización, e innovación. También deben desarrollar un equipo de líderes y trabajadores comprometidos, ya que las empresas que no inviertan en esto, podrían quedarse rezagadas ante sus competidores.

4.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

A lo largo del capítulo III, que desarrolla la parte práctica del trabajo, se analiza el perfil medio del expatriado español y el proceso de expatriación de un trabajador desplazado a Taicang (China). Este proceso de expatriación será llevado a cabo por Ficosa, una empresa multinacional de origen español.

El perfil medio del expatriado español es un varón, entre 30 y 35 años, casado y universitario. Durante la asignación viajará solo o acompañado de su cónyuge y durará entre dos y tres años. Cierto es que el número de mujeres sigue aumentando, aunque permanecen en minoría; la mayoría de ellas lo rechazan ya que consideran los aspectos familiares como una fuente de problemas.

Actualmente los trabajadores que disponen de experiencia se encuentran en una franja de edad por encima de los 30. En esta edad muchos de ellos ya tienen cargas familiares que atender y es por esto por lo que muchas asignaciones internacionales se rechazan. Sin embargo, los trabajadores que no disponen de cargas familiares, no disponen de la suficiente experiencia para ocupar estos puestos en las filiales extranjeras; es por esto por lo que creo que lo que se necesita es mayor apoyo a los jóvenes, que están formados, para ocupar este tipo de puestos, pero que no disponen de una amplia experiencia profesional.

El proceso de expatriación no es un proceso sencillo, conlleva trabajo y esfuerzo por parte de muchos departamentos entre los que se encuentran principalmente el departamento de recursos humanos, el departamento de C&B y el departamento fiscal.

Excepcionalmente en esta compañía el departamento de C&B Corporativo se ocupa de la elaboración de la hoja de balance, de la carta de asignación, de gestionar la firma de la expatriación, de contratar el seguro de salud, de coordinar los incrementos anuales, etc no como en la mayoría de las compañías, en las que el departamento de recursos humanos es el que las realiza.

Aunque en la mayoría de las empresas los procesos de repatriación no están igualmente valorados y programados como los de expatriación, podemos decir que Ficosa se preocupa de igual forma por esta última etapa del proceso de asignación internacional. Nueve meses antes del traslado del trabajador se inician los procesos pertinentes para desarrollar y reactivar el proceso de repatriación, consiguiendo así que los trabajadores no se sientan abandonados por la empresa o infravalorados por los conocimientos y experiencias adquiridos durante la expatriación, y por tanto, no abandonen la empresa a su regreso.

Las condiciones laborales de estos trabajadores, son negociadas y reguladas contractualmente por ambas partes implicadas, es decir, trabajador y empresario. La movilidad internacional supone para el trabajador una mejora de las condiciones de trabajo no solo económica, sino social y profesional. Ficosa implantará aquellas que sean más favorables para las condiciones de trabajo de los desplazados, independientemente de la ley o convenio colectivo que rija las condiciones de trabajo en el país de destino.

En último lugar, se ha de resaltar la importancia de la adaptación de la familia del expatriado, puesto que en muchos casos estos problemas de inadaptación del seno familiar suponen el fracaso de la asignación internacional. Por esta razón resulta muy

importante para las empresas desarrollar una política de asignación internacional no sólo centrada en el trabajador sino también en su familia, consiguiendo de esta manera el máximo rendimiento y rentabilidad de las expatriaciones.

BIBLIOGRAFÍA



ADAMSON, G. (2000) *Psicología social y globalización. El papel de la psicología social en Latoniamérica en los albores del Tercer Milenio*. Conferencia abierta dictada en la Universidad Luis Amigo, Medellín, Colombia.

AKINWOTU, E. (23/7/2017) *La Nigeria de la vergüenza, uno de los países con más desigualdad del mundo*. Eldiario.es. Recuperado de: https://www.eldiario.es/theguardian/Nigeria-verguenza-paises-desigualdad-mundo_0_666334157.html

ALBARRACÍN, P. (13/12/2010). *Repatriados: cómo gestionar bien el regreso*. HRTRENDS by Infoempleo. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/repatriados-como-gestionar-bien-el-regreso/>

ALI, A. J. (2003) *The intercultural adaptation of expatriate spouses and children: an empirical study on the determinants contributing to the success of expatriation*. University Library Groningen.

ALMOND, P. y A. FERNER (2006) *American Multinationals in Europe*. Oxford: OUP.

ALLENDE, S. (1972) *Discurso inaugural, III Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)*. Centro de Estudios Miguel Enríquez (CEME) – Archivo Chile.

AMEC, (24/2/2012). *La importancia de la internacionalización*. Barcelona. Recuperado de: <http://www.amec.es/la-importancia-de-la-internacionalizacion/>

ANDERSEN, O. (1993) *On the internationalisation process of firms: a critical analysis*. Journal of International Business Studies, second quarter.

ANSOFF, H. I. (1976) *La estrategia de la empresa*. EUNSA, Pamplona.

ARAYA, A. (2009) El proceso de internacionalización de empresas. TEC Empresarial.

ARNOLDO ARAYA, L. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. TEC Empresarial. Recuperado de: [file:///C:/Users/Cristina/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cristina/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468%20(1).pdf)

ARRIBAS, J. y J. CAGIGAS (2012) *¿Trabajar fuera?*. LID Editorial empresarial, S.L. Madrid, España.

AZINOVIC, J. (8/9/2016) *Los mejores y peores destinos para expatriados*. Forbes. Recuperado de: <http://forbes.es/listas/9320/los-mejores-y-peores-destinos-para-expatriados/>

BEDIAGA, A. (2014) *Perspectivas teóricas sobre internacionalización*. MIK (blog). Entrada del día: 24 de junio de 2014. Recuperado de: <http://www.mik.es/internacionalizacion-/2014/04/09/perspectivas-teoricas-sobre-internacionalizacion>

BONACHE, J. en et al. (2001) *Expatriation: A Developing Research Agenda*. Thunderbird International Business Review, Vol. 43(1) pag. 3–20. John Wiley & Sons, Inc.

BONACHE, J. en et al. (2001) *Expatriation: a developing research agenda*. Thunderbird International Business Review, vol. 43, no1, pp. 3-20.

BONACHE, J. Y A. CABRERA (2002) *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. 1ª Edición. Pearson. Madrid, España.

BONACHE, J. y A. CABRERA (2002) *Dirección estratégica de personas*. Pearson, Pretince Hall. Madrid, España.

BONACHE, J. y A. CABRERA (2006) *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. 4ª Edición. Pearson, Pretince Hall. España.

BRENES LEIVA, G. y LEÓN DARDER, F. (2008). *Las born global: empresas de acelerada Internacionalización*. TEC Empresarial. Recuperado de: <file:///C:/Users/Cristina/Downloads/Dialnet-LasBornGlobalEmpresasDeAceleradaInternacionalizaci-3201045.pdf>

CANO, M.J. Y BEVIÁ B. (2010). *Estrategias y plan de internacionalización*. EOI, Escuela de organización industrial.

CARRETERO, E. (3/2/2017). *El expatriado y las fases de adaptación al nuevo país*. La Nueva Ruta del empleo, empleado talento. Recuperado de: <http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/el-expatriado-y-las-fases-de-adaptacion-al-nuevo-pais>

CASALS, C. (2001) *Globalización: Apuntes de un proceso que está transformando nuestras vidas*. Intermon. Barcelona, España.

CASANOVA, M. (2008) *Diversidad, fuente de innovación y conocimiento*. En: I Congreso Internacional Alares.

CERDAS, R. (1997) *América Latina: globalización y democracia*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

CIGNA Y EL CONSEJO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (NFTC) (2016) *Informe Global mobility trends survey 2015*. Madrid, España.

COLLINS, S.M. (1998) *Exports, imports and the American worker*. Washington CD, EEUU. Booking Institute.

COVA DÍAZ. *Internacionalización de una empresa, ¿una estrategia ganadora?* Gestion.org. Recuperado de: <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/comercio-internacional/53673/internacionalizacion-de-una-empresa/>

CHOW, P y A. MOLINA (2004) *Programa de inducción para los procesos de expatriación y repatriación entre China y México*. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

DA SILVA, A. (5/12/2013). *La importancia de la internacionalización*. Force Manager. <http://blog.forcemanager.net/es/2013/12/05/la-importancia-de-la-internacionalizacion>

DEL RIO, J.D. (15/10/2013). *Expatriación y repatriación*. <https://prezi.com/kgca8p97pr01/expatriacion-y-repatriacion/>

DOLAN, S.L. en et al. (2007) *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ª Edición. McGraw-Hill. Madrid, España.

DOLAN, S.L. et al. (2014) *La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. Madrid. MC Graw Hill Education, Interamericana de España S.L.

DURÁN, J.J. (2001) *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Pirámide. Madrid, España.

EADA, (2013). *12 pasos para internacionalizar tu pyme*. Recuperado de: <https://supartnerenpanama.files.wordpress.com/2013/03/eada-12pasosparainternacionalizarpymes.pdf>

EAE BUSINESS SCHOOL. *La exportación, un primer paso en el proceso de internacionalización*.

EAE BUSINESS SCHOOL. *Tipos de internacionalización empresarial*.

EAE BUSINESS SCHOOL. *Ventajas y desventajas de la internacionalización de una empresa*.

EAGLETON, T. (2001) *La idea de cultura*. Paidós, Barcelona.

EDSTRÖM, A. y GALBRAITH, J. (1977) *Transfer of manager as a coordination and control strategy in multinational organizations*. Administrative Science Quarterly, núm. 22, pp. 248-263.

ELLENWOOD, W. (2001), *Globalization*, Reino Unido, Oxford, Publications Ld.

ENCICLOPEDIAS DE CARACTERÍSTICAS (2017). *Empresa Multinacional*. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/empresa-multinacional/>

ENCOLOMBIA. *Diferencias culturales entre países*. Recuperado de: <https://encolombia.com/economia/internacional/diferenciasculturales/>

ERCORECA, E. (29/7/2005). *La difícil gestión del expatriado*. Cinco Días. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2006/07/29/economia/1154150460_850215.html

ESCUELA ESTRATEGICA EMPRESARIAL. (10/9/2014) *¿Qué es la Internacionalización de empresas?* Recuperado de: <https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>

ESPAÑA. Dirección General de Tributos, V0563-14 de 03 de Marzo de 2014

ESPAÑA. La Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (LIRPF) - Ley35/2006 de 28 de noviembre- en su artículo 7.p, y el artículo 6 del Reglamento del IRPF.

ESPINOSA ROMERO, M. (2009) *Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas*. Ministerio de industria, turismo y comercio. Fundación EOI. Madrid.

EXPAT INSIDER. (2017) *Expat Destinations: The Top Countries for 2017*. Inter Nations. Recuperado de: <https://www.internations.org/expat-insider/2017/top-expat-destinations-39220>

EXPAT INSIDER. (2017) *Expat Insider 2017: Looking at the World through Expat Eyes*. Inter Nations. Recuperado de: <https://www.internations.org/expat-insider>

FANJUL, E. (2017). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. Recuperado de: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1455-barreras-internacionalizacion>

FERNANDO MORALES, A. *Globalización: conceptos, características y contradicciones*. Recuperado de: [file:///C:/Users/Cristina/Downloads/Dialnet-Globalizacion-4796216%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cristina/Downloads/Dialnet-Globalizacion-4796216%20(1).pdf)

FERNER, A. (1997) *Country of origin effects and human resource management in multinational companies*. Human Resource Management Journal.

GAMELEARN (24/3/2017). *10 tendencias que marcarán el futuro de los recursos humanos*. Recuperado de: <https://www.game-learn.com/10-tendencias-futuro-recursos-humanos/>

GARCÍA, S. (2005) **Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas**. IESE Business School, Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Universidad de Navarra.

GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, S. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas*. IESE Business School, Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia.

GÓMEZ, S. y M. ÁLVAREZ (2013) *Políticas de expatriación en el contexto económico actual*. Visión de las empresas. IESE Business School. Pamplona, España.

GÓMEZ-MEJÍA, L. et al. (1998) *Gestión de recursos humanos*. Pearson, Prentice Hall. Madrid, España.

GÓMEZ-MEJÍA, L. et al. (2008) *Gestión de recursos humanos*. Pearson, Prentice Hall. Madrid, España.

GÓMEZ-MEJÍA, L. et al. (2016) *Gestión de recursos humanos*. Pearson, Prentice Hall. Madrid, España.

GUZZO, R.A. et al. (1993) *Employer influence on the expatriate experience: Limits and implications for retention in overseas assignments*. Research in Personnel and Human Resources Management, núm 3. Pp. 323 – 338.

HAMIL, J. (1989) *Expatriate policies in British MNNs*. Journal of General Management, 14(4), 20; **Sheridan W.R. y Hansen, P.T. (1996)**. *Linking international business and expatriate compensation strategies*. ACA Journal, 66-78; **Hill, C.W. (2000)** *International*

business. Chicago. Irwin. En **GÓMEZ-MEJÍA, L. en et al. (2008)** *Gestión de recursos humanos*. 5ª Edición. Pearson. Madrid, España.

HARZING, A.W. (2001) *Who's in Charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries*. *Human Resource Management*; vol. 40. nº 2; pág. 139.

HERMIDA, R. (2014) *Seguridad de expatriados y viajeros corporativos*. *Seguritecnia*, núm. 412, pp. 64-68.

HODGETTS, R. y F. LUTHANS (2003) *International Management: culture, strategy and behavior*. 5ª Edición. McGraw – Hill. New York, EEUU.

<https://www.cignasalud.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/informe-global-mobility-trends-survey-2015>

<https://www.google.com/maps/d/u/1/edit?mid=1qoToLIKu7ZtojwtG1dZjIcU6Q37dvflx&ll=2.2497985868698294%2C0&z=2>

IBORRA, M. en et al. (2013) *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Paraninfo. Madrid, España.

IBORRA, M. et al. (1998) *Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, num.3.

IESE y ERNST & YOUNG. *El proceso de expatriación en empresas multinacionales. Visión del expatriado*. Recuperado de: [http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados\(para%20web\)_tcm4-38593.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados(para%20web)_tcm4-38593.pdf)

IESE y ERNST & YOUNG. *Políticas de expatriación en multinacionales: visión de las personas*. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf>

IESE y ERNST & YOUNG. *Políticas de repatriación en el contexto económico actual*. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-293.pdf>

ING, (13/9/2013). *¿Cómo afecta el tipo de cambio a las importaciones y exportaciones?* En Naranja, Economía Fácil. Recuperado de: <https://www.ennaranja.com/economia-facil/como-afecta-el-tipo-de-cambio-a-las-importaciones-y-exportaciones/>

JARILLO, J.C. Y J.I. MARTÍNEZ (1991) *Estrategia internacional*. Más allá de la exportación. McGraw-Hill. Madrid, España.

KINWOTU, E. (23/7/2017) *La Nigeria de la vergüenza, uno de los países con más desigualdad del mundo*. Eldiario.es. Recuperado de: https://www.eldiario.es/theguardian/Nigeria-verguenza-paises-desigualdad-mundo_0_666334157.html

KNIGHT, G. Y T. CAYUSGIL (1996). *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*. *Advances in International Marketing* Vol. 8.

KNIGHT, G.A. Y S.T. CAYUSGIL (1996) *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*. *Advances in International Marketing*.

LAMB, C. en et al. (2006) *Fundamentos de marketing*. 4ª Edición. Thomson. España.

LLORENTE OLIER, J.I. (2013). *Gestión internacional de la empresa*. CEF – UDIMA. Madrid. Recuperado de: <https://www.udima.es/es/gestion-internacional-empresa-117.html>

MENGUZZATO, M. (1992) *La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90*. Dirección y organización, nº4, octubre-diciembre, pp. 91-112.

MONDRAGÓN GUTIÉRREZ, V.M. (16/10/2015). *Etapas de la internacionalización de las empresas*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/martinmondragongutierrez/etapas-de-la-internacionalizacin-de-las-empresas>

MONTES DE OCA, J. (2015). *Exportación*. Economipedia. Recuperado de: <http://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>

OFTEX, (7/11/2017). *La importancia de las nuevas tecnologías en exportación*. Alicante. Recuperado de: <https://www.oftex.es/la-importancia-las-nuevas-tecnologias-exportacion/>

ONTIVEROS, E. (24/12/2014). *Objetivo: la internacionalización*. El País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2014/12/18/actualidad/1418931339_221572.html

OTERO, MA. (2008). *Internacionalización. Como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. La Coruña, España. Netbiblio, S.L.

PASCUAL, M. y G. ESCALERA (2006) *La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave*. Boletín económico de ICE, núm. 2870.

PÉREZ VENTURA, J. *Trabajo para geografía humana*. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/002013136975a745a9f2f>

PÉREZ, J. (5/4/2013). *Las multinacionales*. El orden mundial en el S. XXI. Recuperado de: <https://elordenmundial.com/2013/04/05/empresas-multinacionales/>

PERIS – ORTIZ, M. et al. *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Universidad politécnica de Valencia y Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado de: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submisionb.pdf

PIN, J.R. (1999) *La previsión Empresarial en España*. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid, España.

PLA BARBER, J. Y F. LEÓN, (2004) *Dirección de empresas internacionales*. Pearson. España Madrid.

PROMÉXICO. (2017) *¿Qué es la internacionalización?* Recuperado de: <http://www.promexico.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion>

PUERTO, D.P. (2010) *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Pensamiento & Gestión, núm 28, pp. 171-195.

QUEBUENO (10/2/2015) *Lo que la globalización afecta a la economía*. Recuperado de: <https://www.quebueno.es/blog/lo-que-la-globalizacion-afecta-a-la-economia>

RAMÍREZ ÁNGELES, R. (3/3)2011) *¿Por qué es importante la globalización?* Blogger. En: <http://importanciadelaglobalizacion.blogspot.com.es/>

RAYPORT, J Y B. JAWORSKI (2003) *Introduction to E- commerce*. McGraw-Hill Higher Education. EEUU.

REDACCIÓN. (13/11/2017). *Desayuno Internacional: ¿Cómo gestionar los recursos humanos en el extranjero?* Club Cámara de Zaragoza. Recuperado de: <http://redaccion.camarazaragoza.com/desayuno-internacional-gestionar-los-recursos-humanos-extranjero/>

REED, D. (1996) *Ajuste estructural, ambiente y desarrollo sostenible*. Caracas: Fondo Mundial para la Naturaleza. Cendes, Nueva Sociedad.

REICHE, S. (2012). *Las ventajas de la repatriación*. IESE insight. Recuperado de: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1384&ar=20&idioma=1>

RUEDAD GALVIS, J.F. (2008). *Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven*. Recuperado de: file:///C:/Users/Cristina/Downloads/procesos_internacionalizacion_empresa.pdf

SALVADOR MAROTO, A. *Resumen ventajas y desventajas de la globalización*. Recuperado de: https://www.studeersnel.nl/nl/document/instituto-tecnologico-de-leon/economia-mundial/samenvattingen/resumen-ventajas-y-desventajas-de-la-globalizacion/492159/view?has_flashcards=0

SANMARTÍN, O. (17/3/2016) *El número de españoles en el extranjero aumenta un 56% desde el inicio de la crisis*. El país. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/sociedad/2016/03/17/56ea7da022601d7f648b463f.html>

SBAL (10/7/2015). *Ventajas fiscales a las que pueden acogerse los expatriados españoles*. Recuperado de: <https://www.sbal.net/noticias/ventajas-fiscales-a-las-que-pueden-acogerse-los-expatriados-espanoles/>

SCHULER, R. S. en et al. (2001) *Trends and Emerging Issues in Human Resource Management: Global and Trans Cultural Perspectives*. International Journal of Manpower, vol. 22 (3).

SIEBEL, T.M. (2001) *Principios del e-Business: cómo los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción del cliente*. Ediciones Garnica S.A. España, Barcelona.

SOTO, A. (20/5/2014). *La gestión internacional y multinacional de los recursos humanos*. EOI. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/la-gestion-internacional-y-multinacional-de-los-recursos-humanos/>

SUSAETA, L. y M. BELLIZÓN (2011) *Dirección de RRHH en la empresa multinacional en España*. En **GONZÁLEZ, M. en et al. (Coordinadores) (2011)** *Gestión de recursos humanos: Contexto y políticas*. Aranzadi, S.A. Pamplona, España.

SUSAETA, L. y M. BELLIZÓN (2011) *Dirección de RRHH en la empresa multinacional en España*. En **GONZÁLEZ, M. en et al. (Coordinadores) (2011)** *Gestión de recursos humanos: Contexto y políticas*. Aranzadi, S.A. Pamplona, España.

ULLASTRES, J. (15/4/2012). *¿Qué ventajas fiscales tienen los expatriados?* Recuperado de: <http://jullastres.es/wordpress/?p=238>

VÁZQUEZ DEL MERCADO, G. (12/6/2017) *Seguridad en México: 10 años después*. Animal Político. Recuperado de: <https://www.animalpolitico.com/blogeros-blog-invitado/2017/06/13/seguridad-mexico-10-anos-despues/>

VIDAL, M.A. (2016) Foro de Recursos Humanos. AZC Global e integral de comunicación y gestión SL. Madrid, España.

WIESENFELD, D. (2006) *El rescate de las comunidades en el marco de la globalización*. Athenea Digital, 9, 46-57.

ANEXOS



ANEXO 1





LETTER OF INTERNATIONAL ASSIGNMENT

Viladecavalls, January 2017

Mr.

By means of this letter, the management of the Ficosa Group wishes to communicate you that you have been selected to cover the position of Technical Engineering Manager in Taicang (China).

Consequently, the employment relation that you have maintained with Advanced Automotive Antennas will remain unaltered as it will remain in effect during the period of the international assignment.

During the assignment, and regarding anything that is not provided in the body of this letter, the provisions in effect in the International Assignment Policy of the Company will be applicable with respect to the subject of international mobility, as well as the employment conditions set by the destination Company.

This assignment begins on the date of 1st May 2017.

The planned ending date for this international assignment will be 30th April 2019.

Should certain circumstances occur that require your early return, the Company will have as its only obligation towards you to notify you three months in advance. Furthermore, you must notify the Company with the same advance notice period.

1. Remuneration

Your gross annual remuneration is 62.000 Euros. This annual remuneration with the successive revisions that it may undergo over the years of expatriation will be considered as the reference salary upon your return.

While you are expatriated, the following complementary benefits will be provided to you:

- Cost of living differential of 21.280 Euros net per year.
- A hardship premium of 9.300 Euros net per year.
- Foreign Service Premium of 6.200 Euros net per year€

it will show a gross salary that will allow you to receive a net salary of 80.094 Euros for a complete year of expatriation.

2. Social Security

Advanced Automotive Antennas will continue during all the expatriation period contributing to Social Security in Spain.

3. Medical Insurance

Advanced Automotive Antennas will provide a health insurance during all the expatriation period: AIG

4. Vacations and annual holidays

You will have the right to enjoy annual vacations and local holidays that are applicable in the destination company. In case they are less favourable than those applicable according to your contract in Spain (total work days among holidays and vacations), those derived from the Spanish contract will be applied, enjoying them at your free choice and after agreement with your direct superior.

5. Transport

Taxi Claim of 2.640 Euros or company car.

6. Annual trips

You may enjoy two annual round trips for you and your wife at your discretion between China and Spain. A trip not made in the period will not be accumulated to successive periods.

7. Language Training

A Chinese will be provided for you and your wife by the destination HR Department at your request.

8. Housing rental

The rental expenses of a furnished dwelling at the expatriation destination will be assumed by the host company.

9. International Move

The host company will authorize you a total amount of 1.500 Euro net for First Settlement and Removal (go & back).

10. Taxation

In accordance with the tax equalization policy of the Ficosa Group, the company will pay the cost of the taxes that are derived in the destination country as a consequence of the earnings obtained from work received by you during the international assignment.

On your part, you will be responsible for paying the amount resulting from the calculation of your Hypothetical Tax, that is, the tax that you would have paid in your country of origin if the assignment had not taken place in accordance with the following paragraphs.

The items that are taken into account for the calculation of the hypothetical tax are the following:

- Base Salary
- Bonus effectively received
- Remunerations in kind that are maintained in the original country.

Any other remunerative element not mentioned above will be included in the calculation of the Hypothetical Tax as if it had been paid while residing in the country of origin.

The calculation of the Hypothetical Tax is done by taking into consideration the personal and family situation of the employee. However, possible deductions for personal investments are not taken into account.

The benefits of expatriation such as housing in the destination country, the vehicle, the trips, etc., will not be included in the calculation of the hypothetical tax insofar as they are remunerations that would not be received by the employee if he continued working in Spain. This is independent of the case in which, according to the applicable tax legislation in the destination country, these complements are subject to taxation in the destination country, in which case the tax cost associated to them will be assumed by the Company.

The calculation of the Hypothetical Tax will be done on an annual basis according to the remunerations to receive from Advanced Automotive Antennas during the entire year and the tax equalization will be applied to the entire tax year in which the employee's assignment takes place.

The payment of the Hypothetical Tax will be done monthly through payroll deduction.

The taxes to pay in the country of origin as well as destination associated to other investments of a personal nature will be assumed by you.

The Corporate Tax department, through the local contact person that is designated will provide the necessary tax assistance before, during and upon your return from expatriation in the destination country.

Insofar as the company assumes the cost of the taxes that are derived in the destination country as a consequence of the earnings from work received by you during the international assignment, your tax returns in the destination country will be prepared by the tax consultancy designated by the company, having to collaborate with it and provide it the information that is required of you in order to ensure that your returns are complete and accurate. The use of other tax advisers for the preparation of your tax returns is not permitted.

You are responsible for complying with the tax obligations that may be derived according to the legislation of the destination country; the company only takes charge of paying the cost of said taxes.

Once the income tax return is prepared in the destination country, the company assumes the payment of the tax that results directly from the earnings from work received by you during the international assignment; the part that corresponds to your personal investments will be paid by you. Therefore, if the income tax return in the destination country results in an amount to be refunded, the amount of the refund that is derived from the earnings from work received by you during the international assignment will correspond to the company.

11. Repatriation

The different advantages indicated above are strictly linked to your condition as an expatriate and you will stop benefitting from them at the end of your expatriation.

At your return, the Ficosa Group will make an effort to offer you a position at the level at least equal to that of the position carried out during your expatriation, which values the knowledge and experience acquired during your international assignment, guaranteeing you in any case a position at least at the same level of classification that you had before the expatriation.

In the event that, through your decision or that of Advanced Automotive Antennas, you had to leave the Group, the exit conditions (remuneration, advance notice and possible compensations) will be ruled exclusively by your employment contract and ordinary conditions signed with the original company, before your expatriation, which will be legally in effect at its end.

In case of leaving the Group by your decision before the end of the expatriation period, Advanced Automotive Antennas will not pay the travel and moving expenses.

In case of having to leave the Group by Advanced Automotive Antennas's decision, the destination company will pay the travel and moving expenses to Spain under the same conditions as when you went.

12. Applicable legislation

During the international assignment period, the employment relation will be governed by the provisions of the Spanish labour laws.

In order to settle any conflict existing in the interpretation of this international assignment, the Judges or Courts of Barcelona will be competent.

ANEXO 2



	POLITICA DE ASIGNACIONES INTERNACIONALES		
EDICIÓN Nº: 3		FECHA: 20/06/18	

0.- INTRODUCCIÓN

FICOSA INTERNATIONAL S.A. es consciente que de una manera habitual y creciente necesita que sus empleados se trasladen a través del mercado globalizado actual, es por ello que pone a disposición sus empleados una política que establezca el marco relativo a su movilidad internacional.

La movilidad internacional a la que se hace referencia en esta política está reservada a aquellos colaboradores de FICOSA que disponen de las competencias y madurez necesarias y que son capaces de adaptarse a un nuevo entorno.

1.- FINALIDAD

Dotar a la compañía de un marco de referencia en lo relativo a las asignaciones internacionales, a fin de garantizar unas prácticas lo más homogéneas posibles. Asimismo, asegurar que tanto el empleado como la compañía disponen de toda la información pertinente para gestionar adecuadamente cualquier contingencia relativa a los traslados.

2.- ÁMBITO

Este procedimiento es de aplicación obligatoria, con las adaptaciones necesarias en cada caso, a todos los centros de trabajo del Grupo FICOSA INTERNATIONAL S.A.

3.- DEFINICIONES

Asignación internacional de duración “larga” ó Expatriación: movilidad internacional de un empleado de FICOSA INTERNATIONAL que es asignado a un destino del Grupo distinto de su país de origen por un período de más de 6 meses y menos de 3 años (prorrogables como máximo por otros dos) y con un retorno garantizado.

Asignación internacional de duración “corta” ó Misión: movilidad internacional de un empleado de FICOSA INTERNATIONAL al que se encomienda un proyecto en un destino del Grupo distinto de su país de origen por un período inferior a 6 meses.

Las asignaciones internacionales de duración corta o misiones, son tratadas de manera específica en el Capítulo 8 de la presente Política.

4.- GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

4.1.- LA PROPUESTA DE ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

El primer paso es el acuerdo de las condiciones básicas de la asignación internacional, que están contenidas en la **“Propuesta de asignación internacional”** y que son fijadas por el manager del futuro expatriado, previo análisis de las informaciones proporcionadas por el Responsable de Compensación y Beneficios Corporativo y el Dpto Fiscal a petición del Consultor de RH ó DRH de destino (ver Anexo 1 – Diagrama de Flujo Proceso de

Expatriación).

La propuesta de asignación internacional se elabora en base al procedimiento de “Hoja de Balance”.

4.2.- LA CARTA DE ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

Una vez acordadas las condiciones básicas, el Responsable de Compensación y Beneficios Corporativo, en colaboración con el consultor de RRHH que expatría ó el DRH de destino elabora la Carta de asignación internacional que habrá de ser firmada por el empleado expatriado, el miembro del Comité Ejecutivo que corresponda y el Director Regional de destino.

La carta de asignación internacional tiene como misión consignar de manera precisa las compensaciones y condiciones del traslado así como regular desde un punto de vista jurídico las situaciones de expatriación y retorno.

5.- COMPENSACIÓN y BENEFICIOS ASOCIADOS A LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Las condiciones de compensación de la expatriación y los beneficios asociados a la misma se establecen en base al Procedimiento de Hoja de Balance y a lo dispuesto en la presente Política.

5.1.- RETRIBUCIÓN POR PUESTO DE TRABAJO

El primer paso para realizar el cálculo de la compensación consiste en ajustar la retribución anual bruta del empleado al puesto a desempeñar en destino conforme a las bandas salariales del país de origen.

5.2. HOJA DE BALANCE

La compensación de la Expatriación se compone de los siguientes conceptos:

5.2.1. Diferencial por coste de vida

En la elaboración de la propuesta de expatriación se aplicará un diferencial por coste de la vida proporcionado por una fuente objetiva externa y que se establece en base al nivel salarial en origen del puesto a desempeñar en destino y al número de miembros de la familia del expatriado que se desplazan con él.

5.2.2. Diferencial por calidad de vida (=”dureza” de condiciones)

La asignación internacional a determinados lugares podrá dar origen a una compensación motivada por las condiciones de vida en el país de destino (condiciones climáticas, sanidad, cultura y ocio, lejanía, disponibilidad de bienes y servicios, infraestructuras, polución, criminalidad, etc). El montante de esta compensación viene proporcionado por una fuente objetiva externa.

5.2.3. Plus de expatriación

Excepcionalmente, el manager del empleado a expatriar podrá acordar la atribución al empleado de un plus de expatriación, que se expresará en un porcentaje sobre el salario bruto anual.

Este plus de expatriación se establece en función del destino de expatriación y no podrá rebasar los porcentajes que se indican en la tabla adjunta:

Destinos	Incentivo máximo (% SBA)
Europa Occidental	5%
Europa del Este	10%
América del Sur, México	10%
Turquía	10%
Asia	15%

La Hoja de Balance es un documento en el que se parte de la Remuneración Anual de Base que corresponde al puesto a desempeñar en destino transformada en salario neto a percibir en origen tras deducciones por seguridad social e IRPF (este cálculo se realiza de manera hipotética simplemente teniendo en cuenta los conceptos de situación familiar del empleado).

A dicho salario neto se añaden los complementos de compensación de expatriación obteniendo un “salario hipotético de expatriación” que se establece en netos. Si se decidiera realizar un split de nómina, se adjuntaría la propuesta de cantidades a pagar en el país de origen en moneda de origen y las cantidades a pagar en destino en moneda de destino a partir de la fecha que indicara el Departamento Fiscal Corporativo.

Antes de haber formulado la propuesta de expatriación al empleado a expatriar, el Departamento Fiscal Corporativo habrá elevado el hipotético “salario neto” a brutos, indicando cuándo se realiza el cambio de la residencia fiscal, y si fuera el caso, a partir de qué fecha será conveniente realizar el split o el traslado de la nómina del expatriado.

Según este procedimiento la oferta de expatriación se realiza en términos de salario neto de tal modo que la fiscalidad ligada a los conceptos de compensación y beneficios de la expatriación es un coste asumido por FICOSA y que se presenta al manager que expatría antes de realizar la expatriación junto con el resto de los costes asociados a la misma (conceptos de compensación más valoración económica del resto de beneficios contenidos en la política).

5.3.- EVOLUCIÓN SALARIAL DURANTE EL PERÍODO DE EXPATRIACIÓN

El personal expatriado por FICOSA INTERNATIONAL está sometido al proceso de evaluación del desempeño durante toda la duración de la expatriación.

La gestión de las revisiones salariales del personal expatriado será coordinada por el área de Compensación y Beneficios Corporativa en colaboración con los Responsables de la Expatriación en origen (“Expatriation/Repatriation Managers”), los DRH de destino de los expatriados y las Direcciones Regionales.

Para efectuar el incremento anual, se revisa la hoja de balance del expatriado modificando los siguientes conceptos:

- Salario bruto anual de partida, modificado por el incremento anual que se acuerde en base a la política de remuneraciones aplicada al país de origen.
- Diferencial por bienes y servicios, en base a las últimas tablas de información actualizadas.

La decisión del incremento anual es tomada por el Responsable de la Expatriación en origen quien consulta al Director Regional del país de destino.

El incremento anual afecta al Salario Bruto Anual sin producir una modificación automática sobre el resto de condiciones de expatriación (ejemplo: plus de expatriación, prima por dureza de condiciones, etc.).

El salario bruto anual de partida con las sucesivas actualizaciones es el que se considera como salario de referencia al retorno de la expatriación, desapareciendo al resto de compensaciones y beneficios asociados a la misma (ejemplo: diferencial por coste de vida, prima de dureza de condiciones, etc.).

Si el expatriado fuera perceptor de la **remuneración variable**, ésta se calculará conforme a la política corporativa y sobre el salario de referencia en origen, teniendo en cuenta el perfil que le sea de aplicación por las funciones desempeñadas en el destino de expatriación. Dicha remuneración será abonada en la nómina del país de origen.

5.4.- OTROS BENEFICIOS LIGADOS A LA EXPATRIACIÓN

5.4.1. Seguridad Social

Se estará a lo que dispongan los Convenios entre los países de origen y destino, garantizando en todo caso que por causa de la expatriación el empleado no salga perjudicado por no mantener las cotizaciones por incapacidad o jubilación en el país de origen.

5.4.2. Aportaciones a Fondos de Pensiones y otros compromisos similares

En el caso en que la compañía viniera aportando alguna cantidad a un fondo de pensiones, plan de jubilación o similar, deberá seguir aportando como mínimo la última cantidad aportada antes del traslado o bien aquella que se determine por el propio reglamento que rija dicha aportación.

5.4.3. Revisión Médica

Con el fin de prevenir cualquier afección sanitaria que pudiera surgir en el país de destino, el empleado/a, y su familia antes de partir deberán someterse a una revisión médica que deberá coordinar el Servicio Médico del país de origen.

5.4.4. Seguro médico

En función de la cobertura sanitaria existente en el país de destino se estudiará la contratación de póliza sanitaria complementaria.

5.4.5. Seguro de Vida y Accidentes

Si esto fuera posible, se adecuará el empleado/a a las condiciones generales del país de destino.

5.4.6. Consulta fiscal

El Departamento Fiscal Corporativo proporcionará la asistencia fiscal necesaria al expatriado antes, durante y al retorno de la expatriación.

Antes de partir, el expatriado será informado de las formalidades fiscales y laborales a realizar en su país de origen.

Igualmente, el empleado tiene la obligación de informarse a través del contacto proporcionado por el Departamento Fiscal Corporativo en los siguientes momentos y con los siguientes fines:

- a su llegada al país, para informarle de las disposiciones legales en materia de fiscalidad.
- durante la expatriación o traslado temporal, para realizarle su liquidación de impuestos.
- a su regreso, para que éste pueda saldar su situación fiscal y laboral en el país de destino.

El expatriado es el responsable del pago de los impuestos personales que se deriven de las reglamentaciones que sean de aplicación conforme a las informaciones y cálculos proporcionados por el contacto fiscal de FICOSA.

5.4.7. Vacaciones anuales

El expatriado disfrutará las vacaciones anuales de conformidad con el calendario laboral que se aplique en la empresa de destino. Sin embargo, en el caso en el que el número de días de vacaciones en el país de destino fuera inferior al número de días que le hubieran correspondido en origen, el interesado se beneficiará de las vacaciones del país de origen con un límite máximo de 4 semanas anuales.

5.4.8. Días festivos locales

El expatriado disfrutará de los días festivos locales del país de destino.

5.4.9. Antigüedad

El empleado expatriado, en misión o localizado en destino, conservará la antigüedad que hubiera adquirido de manera continuada en las distintas compañías del Grupo.

5.4.10. Mudanza

Los gastos de mudanza correrán a cargo de la empresa de destino hasta un volumen máximo de 50 metros cúbicos y bajo presentación de al menos dos presupuestos de proveedores recomendados por el Grupo. Si la vivienda alquilada en destino fuera amueblada, se aplicará un volumen máximo a transportar de 25 metros cúbicos. En caso de precisarse transporte aéreo por la lejanía del destino de expatriación, el volumen máximo a transportar por transporte aéreo será de 2 metros cúbicos que se restarán del total de metros acordados.

El contenido de la mudanza deberá inventariarse y asegurarse con la empresa de mudanzas debiendo las joyas o artículos de colección asegurarse aparte y corriendo a cargo del empleado. FICOSA no correrá a cargo con el transporte de pianos u de otro objeto que requiera un tratamiento especializado.

FICOSA no se hace responsable del contenido de la mudanza ni de cualquier contenido que pueda ser ilegal.

FICOSA incurrirá en el gasto de guardamuebles, si fuera necesario, hasta un límite de dos meses de duración. A partir de esta fecha el coste correrá a cargo del empleado.

En caso de que unilateralmente la empresa cesara al empleado/a en su puesto de trabajo y éste decidiera volver a su país de origen, FICOSA se hará cargo de los costes de mudanza de vuelta en las mismas condiciones que a la ida. FICOSA no se hará cargo de la misma si el cese fuera voluntario por parte del empleado.

Al retorno de la expatriación dentro del Grupo, los costes de vuelta de la mudanza del

expatriado serán asumidos: si tuviera una oferta formalizada en otra entidad del Grupo, por dicha entidad, y si no la tuviera, por el país en el que hubiera estado expatriado.

5.4.11. Vivienda

La empresa de destino corre a cargo con los gastos de alquiler y búsqueda de vivienda en el país. El importe del alquiler ha de ser autorizado por el manager del expatriado tomando como orientación el baremo que proporcione el departamento de Compensación y Beneficios Corporativo en base al estudio realizado por una fuente objetiva externa o por la Dirección Regional del país de destino en su defecto.

5.4.12. Alquiler de vehículo

Si el puesto de trabajo no genera derecho a vehículo de empresa según la norma de coches de empresa del país de destino, se estará a la norma que haya dispuesto la Dirección Regional de dicho país para el caso de los expatriados en el país que se encuentren en esta situación.

5.4.13. Viaje previo

A fin de poder realizar un viaje previo de reconocimiento y/o búsqueda de vivienda con la familia, la compañía pone a disposición un viaje en avión en clase turista desde el país de origen al país de destino, para el empleado/a y pareja e hijos mayores de 14 años. Se alojarían en un hotel a pensión completa, a determinar por cada país, durante 5 días (4 noches).

El coste deberá ser soportado por la empresa de destino.

En el caso que el empleado/a tuviera que realizar alguna entrevista de selección previa en el país de destino, los costes de dicho traslado (billete de ida y vuelta y estancia necesaria) correrán a cargo de la compañía de destino.

5.4.14. Escolaridad de hijos

La empresa de destino corre a cargo con los gastos de escolarización de los hijos en edad de educación obligatoria que se trasladen al destino de expatriación.

5.4.15. Formación del cónyuge

Si el cónyuge expatriado quisiera realizar una mejora de la formación registrándose en algún curso especializado, Máster, Postgrado u otro similar, la empresa de destino subvencionará dicho curso hasta un 75%, con un máximo de 3.000 Euros. Al finalizar el curso de deberá entregar un certificado de aprovechamiento y con éste la compañía devolverá el importe de la matrícula. En caso de un mal aprovechamiento del curso el empleado/a se hará cargo de los costes del curso.

5.4.16. Acompañamiento del cónyuge en la búsqueda de un empleo

Si la movilidad internacional obligara al cónyuge del expatriado a dejar su empleo, y éste deseara trabajar en destino, la empresa de destino pondrá a su disposición si lo deseara, un servicio de recolocación (“outplacement”) para facilitarle la búsqueda de un empleo en el destino de expatriación.

5.4.17. Formación lingüística

Si fuera necesario, el empleado y su familia recibirán una formación en el idioma del país de destino cuyo coste correrá a cargo de la empresa en dicho país. Dicho curso será propuesto por el Departamento de RRHH del país de destino.

5.4.18. Viajes

Durante el período de expatriación, el empleado/a tendrá derecho a dos viajes por cada período de 12 meses en clase económica para él, su cónyuge e hijos que convivan en el país de expatriación. En casos de destinos especialmente lejanos o duros, se podrán acordar 3 viajes anuales.

6.- RETORNO AL PAÍS DE ORIGEN

Al menos con 9 meses de antelación a la finalización del período de expatriación, el manager de la persona expatriada (“Expatriation/Repatriation Manager), en colaboración con el Departamento de Desarrollo de RRHH Corporativo y el Consultor de RRHH asignado al área, preparan el retorno del expatriado intentando en la medida de lo posible ofrecer al expatriado retornado una posición en la Compañía que valore y recompense la carrera global y las competencias desarrolladas durante el período de expatriación.

La empresa garantizará en todo caso al expatriado retornado un puesto como mínimo del mismo nivel de clasificación que aquel que tenía antes de la asignación internacional así como un nivel salarial equivalente en origen al del nivel del último puesto que desempeñó en el destino de expatriación.

7.- LOCALIZACIÓN EN EL PAÍS DE DESTINO

Aunque el servicio en el país de destino está enmarcado en un acuerdo “flexible” de expatriación, lo normal es que no dure más que unos pocos años.

Puede ocurrir, sin embargo, que el empleo en el extranjero adquiera una naturaleza permanente. En general, en el caso en el que un expatriado permanezca más de tres años en la misma organización en el extranjero, será necesario tomar una decisión sobre si el estatuto de expatriado puede continuar o no.

La decisión de interrumpir el estatuto de expatriado y de convertir las condiciones en las de un empleado local, tiene como consecuencias:

- la finalización del contrato de expatriación
- la transferencia al sistema de remuneración local (esto implica la pérdida de los complementos, primas u otras compensaciones que pudieran estar ligadas a la expatriación así como la adaptación del salario a la estructura salarial local)
- la transferencia al sistema de seguridad social local si esto no se hubiera hecho
- el cese del pago de viajes anuales de naturaleza no profesional
- el cese del pago del colegio de los hijos
- el cese del pago de la vivienda

8.- TRATAMIENTO DE LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES DE CORTA DURACIÓN

En el caso en que la empresa precisara asignar a un empleado a una misión de carácter internacional por una duración inferior a 6 meses y superior a 2, FICOSA correrá a cargo

con los gastos de estancia, alojamiento y manutención durante dicho período.


Adicionalmente, el manager del empleado, en coordinación con el consultor de RRHH que corresponda, podrá decidir la atribución de un **Complemento de Misión mensual**, destinado a recompensar de manera especial el trabajo del empleado en la asignación internacional. Dicho complemento será establecido por el área de compensación y beneficios corporativa en base a una fuente objetiva y externa.


Antes de desempeñar cualquier misión internacional de corta duración, el empleado ha de realizar una consulta de carácter obligatorio al Departamento Fiscal Corporativo que le informará de las eventuales formalidades a realizar y/o implicaciones fiscales para la empresa y/o el expatriado que pudieran derivarse de dicha asignación.

El resto de beneficios ligados a la expatriación que se mencionan en esta política no son de aplicación a los casos de misiones de corta duración.

ANEXO 3



 INTERNATIONAL ASSIGNMENT START UP CHECK-LIST			
Expatriate Name and Surname :			
Birth date :			
Nationality :			
Identity number :			
Actual Job position :			
Actual company name (payroll):			
Company working for if different that payroll one:			
Actual hierarchical manager :			
Intl Assignment destination :			
Job position during intl assignment :			
Hierarchical manager during intl assignment :			
Repatriation Manager :			
Date of beginning of intl assignment :			
Date of ending of intl assignment :			
Family accompanying (yes/no):			
Name and surname		Date :	
Partner		Wife	
		Family link	
		Spanish	
		Nationality	
		Birth date	
		Identity number	

		INTERNATIONAL ASSIGNMENTS BALANCE SHEET SCHEDULE		
<i>Hypothesis 1 :</i>				
Name :		Effective date :	01-ene-17	
Home country :	Spain	Table Date :	01-ene-17	
Assigned to :	Shanghai	ORC G&S Index:	180,99 EPI	
Family Size (members of the family to be expatria	2	Home : Host FX Rate 1 euros	7,2885	
		<i>Non applicable</i>		
COMPENSATION SUMMARY	Home Country Currency	METHOD OF PAYMENT	Home Country Currency	Host Country Currency
	Euros		Euros	
Basic Salary (Annual)	62.000 €	PORTION PAID IN HOST CURRENCY		
Total Compensation	62.000 €	Goods & Services Spendable		0,00
Social Security	2.926 €	Goods & Services Differential		0,00
Hypothetical Tax	15.760 €	<i>Total Assignment Location Spendable</i>	0	0,00
Net Salary	43.314 €	Total paid at Host	0	0,00
<i>Plus :</i>		PORTION PAID IN HOME CURRENCY		
Goods & Services Differential	21.280 €	Reserve		
Hardship Allowance (CHINA: 15% GAS in net)	9.300 €	Hardship Allowance		
Foreign Service Premium	6.200 €	Total paid at Home	0	
		Total paid at Host	0	0,00
		Total paid at Home	0	
TOTAL NET REMUNERATION	80.094 €	TOTAL NET REMUNERATION	0	0,00
OTHER COMP & BENEFITS :				
Foreign Housing Cost (Euros)(furnished)	20.580 €			
Schools - (Euros)	0 €			
Company Car (*) - Taxi Claim	2.640 €			
Annual Trips	4.400 €			
Previous Trip	0 €			
Medical insurance	2.919 €			
International Move (sólo ida)	1.500 €			
Partner training	3.000 €			
Partner outplacement (if applicable)	0 €			
Language training	1.400 €			
Total cost without taxes and complem. SS	116.533 €			
OTHER COSTS				
Tax Advisors (cost)	3.000 €			
Visa costs	4.000 €			
Taxes (after Gross Up)				
Social Security employee (origin)	2.926 €			
Company Social Security costs (origin)	13.985 €			
Total cost for first expatriation year (12 months) :	140.444 €			