

GESTIÓN DE EXPATRIADOS



NOMBRE: VELA VERDUGO, DANIEL
TUTORA: GARCÍA CARBONELL, NATALIA



ÍNDICE

Página

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. COLECTIVOS AFECTADOS	8
3.1 DESTINOS GEOGRÁFICOS.....	12
4. SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE CANDIDATOS.....	16
5. RELACIONES LABORALES DE LA EXPATRIACIÓN.....	25
6. PROCESO Y GESTIÓN DE LA EXPATRIACIÓN.....	28
7. RETRIBUCIONES.....	33
8. LA REPATRIACIÓN.....	46
9. CONCLUSIONES.....	52
10. BIBLIOGRAFÍA.....	55

1-INTRODUCCIÓN.

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

El objetivo del presente trabajo es explicar los distintos pasos que se dan desde el inicio en que se produce la necesidad de la expatriación de un trabajador. Para ello, es necesario el traslado de personas y sus familias a otros países, lo que plantea las siguientes cuestiones:

- En primer lugar, hay que seleccionar a personas capaces de desarrollar el proyecto en el país destino, concretar cual va a ser su relación laboral y gestionar adecuadamente su expatriación, así como diseñar una propuesta económica y profesional atractiva que suponga una motivación para el profesional escogido.
- Por otro lado, hay que realizar un seguimiento y una supervisión sobre el desarrollo de la misión encomendada, y una previsión de la función que deberá desempeñar a su regreso.

Estas cuestiones no pueden considerarse de manera aislada, es necesario conseguir una visión global que atienda a cada una de las dimensiones que van a influir a lo largo del proceso: la dimensión económica, la profesional, la psicológica, la sociocultural y la familiar. El éxito o el fracaso dependerá de la capacidad de dar respuesta a los problemas que se plantean en cada uno de estos aspectos.

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

The globalization of the economy is involving to the Spanish companies in an international dimension, which raises big challenges and forces to important changes in the management of the human resources. One of these challenges constitutes the necessary geographical mobility of the insole worldwide, that knows itself generally with the name of expatriation.

The aim of the present work is to explain the different steps that are given from the beginning in that produces to himself the need of the expatriation of a worker. For it, it is necessary the persons' movement and his families to other countries, which raises the following questions:

- First, it is necessary to select people capable of developing the project in the target country, makes concrete which is going to be his labor relation and to manage adequately his expatriation, as well as to design an economic and professional attractive offer that supposes a motivation for the select professional.
- On the other hand, it is necessary to realize a follow-up and a supervision on the development of the entrusted mission, and a forecast of the function that it will have to recover to his return.

These questions cannot be considered in an isolated way, it is necessary to obtain a global vision that attends to each of the dimensions that are going to influence along the process: the economic dimension, the profesional, the psychological one, the sociocultural one and the relative. The success or the failure will depend on the capacity giving response to the problems that appear in each of these aspects.

The internationalization is a process that needs a complicated management, because it must bear in mind different economic, legal and sociocultural realities of the respective countries in those who operate the companies, as well as the personal circumstances of those who are involved.

2. JUSTIFICACIÓN

Estamos viviendo una de las mayores crisis en la economía mundial, por este motivo, y por la falta o dificultad de financiación a través de las entidades financieras a las empresas, cada vez hay un mayor número de estas que optan por internacionalizar parte de su negocio, buscando otros mercados en los que salvar sus cuentas.

Podemos ver en la edición digital de Europa Press (2013), un informe de Adecco (2013) en el que recogen datos del censo electoral de españoles residentes en el extranjero, realizado en el INE, en el que refleja que un total de 390.206 españoles se han desplazado fuera de España para trabajar entre los años 2008 y 2012.

En el año 2012, se produjo un incremento del 5,5 % respecto al 2011 en personas que emigraron, cerca de 82.000 trabajadores más. Según Europa Press (2013), el número de demandantes de empleo para trabajar fuera de España se ha duplicado en los últimos años, provocado por la situación laboral actual en España. . .

Según expertos de la consultora Ernst & Young, en un informe elaborado en 2014, el éxito en un proceso de expatriación, va a estar directamente relacionado con el interés que ponga una empresa en elaborar sus distintos procedimientos. Es imprescindible cuantificar todos los aspectos económicos que van a recibir los expatriados, tener información actualizada de los empleados, tanto profesional como personal (desde su selección inicial, formación, adaptación al puesto de trabajo, forma de trabajar y de relacionarse con sus compañeros, experiencia, habilidades profesionales dentro del puesto que desempeñan, y sus situaciones familiares y su posible afectación). Además saber el potencial y motivación de los empleados, son una clara opción para convertirse en expatriados.

Una vez que el expatriado está en su destino, hay que mantener una constante información de su situación y la de su familia (puede influir notablemente en un fracaso del proyecto), así como solucionarle toda la documentación migratoria (laboral, fiscal, seguridad en el país de destino etc; buscarle lugar de residencia, colegio para sus hijos, seguro médico, coche de empresa, entre otros). No hay que olvidar el retorno al país del expatriado y su vuelta a la empresa, facilitando de nuevo, las gestiones migratorias. Si todo lo anterior se realiza correctamente, la compañía podrá "utilizar" al expatriado

como "reclamo" para nuevos profesionales que quieran marcharse. De lo contrario, salir al exterior se puede convertir en algo que nadie quiera en la empresa.

En lo que se llama el proceso de reinserción puede generar lo que se ha denominado "shock cultural inverso", lo cual complica aun más toda la serie de cambios que se han producido desde el inicio de su partida al extranjero. Citando a Johnston (1994) podemos indicar una serie de problemas de la repatriación que afectan directamente al expatriado, las cuales se dan principalmente en tres áreas: laboral, social y económica.

De acuerdo con Bonache et al. (2001), Scullion (1994) y Selmer (1999), en el ámbito laboral, las dificultades que encontramos son: pérdida de autonomía y estatus social, pérdida de dirección de carrera, sentimiento de que la experiencia internacional no es valorada por la empresa, ansiedad por la indefinición e inseguridad del puesto a ocupar, ocupación de puestos provisionales, desconocimiento de cambios en el lugar de trabajo, falta de oportunidades para utilizar los conocimientos y habilidades adquiridos en el extranjero, y necesidad de readaptación a la empresa.

En el ámbito social, tanto la persona expatriada como su familia necesitan un periodo de adaptación cuando regresan del extranjero, ya que podrían haber cambiado sus condiciones y valores, debido al distanciamiento de su círculo de amigos y familiares en su país de origen. Además, no resulta nada fácil el cambio en el estilo de vida al que se enfrentan, el nuevo estatus social por lo general muy alejado del anterior y la nueva situación y acomodación de los hijos al nuevo sistema educativo.

En el ámbito económico, el expatriado recibe como parte del paquete de sus retribuciones, unos beneficios económicos como bonos y pagas extraordinarias durante su estancia en el extranjero, lo que lo adecua a un estilo de vida normalmente más alto al de su país de origen. Al regresar a su país, lo más seguro es que se enfrente a una renta apreciablemente más baja, y si le sumamos el incremento del coste de vida en su país, se convertirá en un auténtico handicap económico.

Una vez entendido porqué se produce el fenómeno de la expatriación, y ver la política necesaria para lograr un grado de éxito en la misma, tendríamos que definir una estrategia corporativa centrada en la internacionalización. Procederíamos a analizar en qué países se puede competir, con que negocios, cuales son nuestras fuentes de ventaja

competitiva, la selección de mercados y las formas de entrar para lograr el éxito, y quienes son los colectivos de trabajadores más proclives al proceso de expatriación, las funciones que desempeñan y cuando se determina que un trabajador se le puede considerar como expatriado.

3. COLECTIVOS AFECTADOS

En primer lugar, para considerar a una persona expatriada, tiene que ser destinada por su empresa a un puesto de trabajo en el extranjero, y desarrollar su función con un periodo de tiempo superior a seis meses, y que no sobrepase los 5 años.

Hay varias alternativas en cuanto a la duración del traslado y al tipo de contrato. Hay quienes van por proyectos específicos y se quedan temporadas no muy extensas que se denominan desplazados. Otros que van por períodos de media o larga duración, con contrato local o en casos manteniendo su contrato con la central. Los grandes paquetes de beneficios quedan reservados para aquellos profesionales que se trasladan a puestos directivos estratégicos, mientras que para el resto se ofrecen otro tipo de condiciones, más modestas, pensando en que gran parte de la compensación, está en el desarrollo profesional que se obtiene con una experiencia internacional.

El perfil del expatriado español se corresponde con el de un joven de entre 25 y 35 años, altamente cualificado y sin cargas familiares. Sin embargo, un informe de Adecco (2013) elaborado el 14 de febrero, resalta que esta tendencia está cambiando, y que hay cada vez más casos de desempleados mayores de 45 años con familia que buscan empleo en el extranjero, sobre todo procedentes del sector de la construcción, así como recién licenciados que quieren dar sus primeros pasos fuera de España y perfiles de baja cualificación.

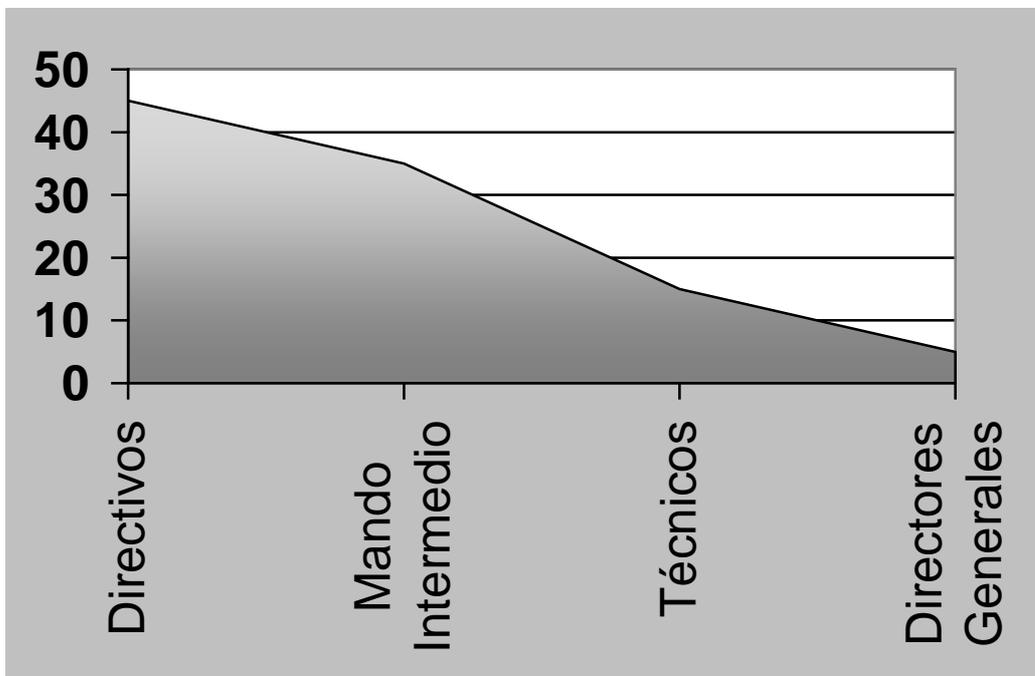
En las empresas españolas, los colectivos más afectados serían:

- El primer nivel directivo
- Los mandos intermedios
- Los técnicos o profesionales sin mando
- Los directores generales

De estos colectivos afectados, según un informe realizado por Deloitte Touche en 2003, el nivel directivo y los mandos intermedios son los que con mayor frecuencia son expatriadas por la empresa en España, como se puede ver en el gráfico 1, copando casi

un 80% de los casos. El desplazamiento del personal técnico, que ocuparía el tercer lugar, depende directamente de la actividad que desarrolle la empresa, y del grado de especialización que necesiten trasladar al país de destino. Por último la función de dirección general sería la de menor proporción de todos los anteriores.

Gráfico 1
Colectivos afectados



Fuente: Deloitte (2003)

También podríamos distinguir las divisiones dentro de la empresa más proclives a la expatriación, siendo las áreas comerciales, técnicas y productivas las más usuales y en menor grado de las de finanzas y compras.

Atendiendo a la clasificación de colectivos afectados, vemos que el personal con mayor porcentaje proclive a la expatriación son los directivos, entendiendo a estos como los que ocupan puestos dentro de la cúpula directiva.

Los puestos que ocupan estos directivos en el país donde son destinados, suelen ser los mismos que los que se desempeña en la empresa matriz o en sus filiales. Dándose el caso de promociones profesionales causadas por su incorporación su nuevo destino, acompañadas de una mejora salarial, siendo estos elementos de atracción que las empresas utilizan para dotar de atractivo a la expatriación.

Si entramos en los niveles personales de estos directivos y los distinguimos por edad, Suárez-Zuloaga (2001) establece dos grupos diferenciados. En primer lugar directivos solteros o casados sin cargas familiares, con el problema de la pérdida de poder adquisitivo de la familia al perder el cónyuge su trabajo al ser trasladada su pareja. En segundo lugar directivos en edad avanzada y con hijos, que desplazan toda la unidad familiar al destino. En ocasiones, las empresas aprovechan la edad próxima al retiro del directivo cuando se encuentra en su destino, para acordar una jubilación anticipada del mismo, consiguiendo con ello un importante ahorro de los problemas que pudieran surgir, al tener que reincorporarlo a la empresa matriz al finalizar la expatriación.

También tenemos el caso de que la pareja, conciente de la importancia de la promoción profesional de su cónyuge y de la remuneración económica percibida, interrumpa sus carrera y proceda a aprovechar la expatriación para ampliar la familia y criar a sus hijos con unos medios económicos y unos costes más favorables a los de España.

En lo que respecta a la preparación profesional, se pueden dar casos opuestos, tales como utilizar la expatriación para desembarazarse de directivos con poca o ninguna proyección en las operaciones españolas, o en el caso contrario, mandar a la persona mejor preparada y con mayor perspectiva de crecimiento dentro de la empresa. Se trata de dar la oportunidad de que el directivo asuma mayores responsabilidades, crezca profesionalmente y pueda retornar en condiciones idóneas para ser promocionado en España.

También tenemos el caso de compañías que utilizan la expatriación para aprovechar a unos directivos de confianza, que están muy identificados de la cultura de la empresa, pero que han perdido protagonismo y objetivos a desempeñar en la matriz, por lo que corren el riesgo de ser prejubilados (con su consiguiente coste humano y económico).

El motivo del traslado de este personal claramente identificado con la empresa y con sus procedimientos, no es más que el de mantener unas ventajas competitivas adquiridas en el seno de la empresa, las cuales están sustentadas en formas de hacer, de organizarse, de llevar a cabo las actividades, más que en innovaciones de producto o nuevas configuraciones de soluciones ya existentes. La cultura de las organizaciones busca obtener una ventaja competitiva a largo plazo y difícilmente imitable, y los procesos de gestión de personas juegan un papel muy importante a la hora de modelar la cultura de una organización.

En el aspecto psicológico, según Suárez-Zuloaga (2001), se buscan directivos con capacidad de improvisación, de afrontar situaciones difíciles sin el apoyo de la empresa matriz, que sepan adaptarse a un entorno cultural distinto y que tengan madurez emocional.

“Para las empresas más grandes y para las dedicadas al sector financiero, la capacidad de interlocución y socialización al máximo nivel de la alta dirección de sus filiales resulta muy importante, pues a menudo tratan con la cúpula dirigente del país al que son destinados, (ministros y otros altos dignatarios de las instituciones públicas y privadas más importantes). Ha habido casos en que se han enviado a personas muy cualificadas técnicamente y de gran calidad humana, pero que carecían de las habilidades sociales antes mencionadas, originándose incomprensiones y problemas de comunicación que pueden tener graves repercusiones en unos negocios con grandes cifras de facturación” (Suárez-Zuloaga, 2001, Pág. 70.)

Se puede concluir que la expansión o desarrollo de un negocio en un país extranjero viene dada, en gran medida, por el envío de directivos que operen a nivel funcional, trasladando una forma de operar propia, y que a partir de la cual, se plasma la estrategia que ha dado fortaleza al negocio, aprovechar las oportunidades y controlar los objetivos.

3.1 DESTINOS GEOGRÁFICOS

Otro de los aspectos que afecta a los colectivos que son proclives a la expatriación es la disponibilidad para el cambio de residencia por parte de estos trabajadores.

En términos generales, y según Suárez-Zuloaga (2001), las empresas españolas encontraban importantes problemas a la hora de persuadir a sus directivos para que trasladen su residencia; esto era causado por la falta de necesidad de expansión internacional por parte de las empresas españolas en el pasado, con la consiguiente falta de necesidad de traslado de personal.. Todo esto ha cambiado, en parte causado por la internacionalización de las empresas y también en parte por la crisis actual, lo que ha facilitado una apertura de mentalidad y la creación de una necesidad por parte de los directivos, los cuales ven con la expatriación, una salida a las dificultades actuales de permanencia en los puestos actuales de sus empresas.

Las empresas con mayor número de expatriados suele ser habitual tener que contactar por lo menos a dos personas para conseguir una respuesta positiva. Las primeras expatriaciones resultaron mucho más difíciles que las actuales, pues en la actualidad, al haber habido ya retornos, los que vuelven están en condiciones de asegurar que la experiencia fue positiva. Al principio, incluso hubo personas que se fueron por 2 ó 3 años dejando atrás a su familia. Ahora se plantean más las carreras «por proyectos», las mentalidades están cambiando, se acepta mejor la movilidad geográfica y funcional y cada vez hay más directivos exportables. Lo cierto es que está aumentando el número de empresas multinacionales españolas en las que la expatriación es parte importante y totalmente necesaria en la carrera dentro de la empresa, además de estar bien considerada social y económicamente.

La actitud de los directivos varía mucho de unas empresas a otras, en algunas hay mayor resistencia, mientras que en otras existe una identificación total del directivo con su empresa. Hay casos de una gran cultura de disponibilidad para la empresa, al empleado se le decía que se tenía que ir y se marchaba en pocos días, incluso con detalles de expatriación sin solucionar; pero esto último ha cambiado con la

implantación de un modelo cada vez más detallado y consensuado de cómo ha de producirse la expatriación.

Las razones de la renuncia a dejar España pueden tener más que ver con las condiciones de vida de nuestro país que con cuestiones sociológicas propias de los directivos españoles. Esto indica que, según Azpilicueta (1998), un numeroso colectivo de directivos con un determinado nivel de ingresos, anteponen la calidad de vida que han adquirido a la progresión profesional u obtener mayores ingresos económicos.

El puesto a ocupar al regreso de la expatriación, dentro de lo que se denomina repatriación, y que vamos a detallar más adelante, “es uno de los principales problemas para el envío de personal a destinos foráneos, si no tenemos en cuenta a los que van a jubilarse al finalizar la expatriación. La razón es que es imposible saber la situación de la empresa en el momento en que finaliza el traslado, por lo que resulta imposible concretar el puesto al que volverán” (Suárez-Zuloaga 2001, Pág. 69). La mayoría de las empresas sí ofrecen la garantía de un puesto con una determinada escala dentro de la empresa, pero sin concretarlo. En las empresas con una menor cúpula directiva, la falta de garantía y de concreción acerca del puesto que se va a desempeñar a la vuelta es uno de los principales motivos para negarse a salir; en las grandes empresas este problema es menor, ya que hay mayores facilidades para ubicar de nuevo al personal expatriado a su vuelta.

En cuanto a las localizaciones geográficas, las empresas multinacionales españolas se están estableciendo cada vez más en un creciente número de países. Comienzan la expansión por países próximos y más parecidos en términos de idioma, cultura, sistemas políticos, administrativos y mercados afines, para ir después avanzando hacia países más alejados en estos términos, pero sin embargo con mayor posibilidad de abrir nuevos mercados.

También hay que tener en cuenta la resistencia o facilidad para encontrar voluntarios para la expatriación, esto va a depender en gran medida de la localización del destino. Según Suárez-Zuloaga (2001), la mayor tendencia indica que los destinos son fundamentalmente Europa y Sudamérica, como se ve detalladamente el gráfico 2, y de los dos, Europa Occidental es la región del mundo para la que se suelen encontrar voluntarios con menos dificultades, tanto los países desarrollados como Alemania,

Noruega, Reino Unido o Francia, añadiendo recientemente también a esta lista a los países del Este, dada su apertura a la Unión Europea y la creciente necesidad de estos países en el desarrollo y ampliación de sus infraestructuras, donde se precisan principalmente personas con un perfil técnico.

Además sigue creciendo la emigración hacia países latinoamericanos, según un artículo de Europa Press (2013), dado por el creciente volumen de inversiones que España tiene en estos países, como Argentina, Chile, México y, especialmente, Brasil. También se incluye Norteamérica, pero en menor medida; esta preferencia de Iberoamérica frente a la parte más desarrollada de ese continente puede deberse a la mayor cercanía cultural y al idioma común.

Las zonas de África (con algunas regiones más apetecibles que otras) y Asia, son las más complicadas para la selección de personal que se preste a la emigración. Vemos por ejemplo que en África es más fácil que un expatriado se desplace a Marruecos que a Argelia por motivos del integrismo islámico, o en el caso de Sudamérica, se prefiere Argentina a Colombia por razones de seguridad.

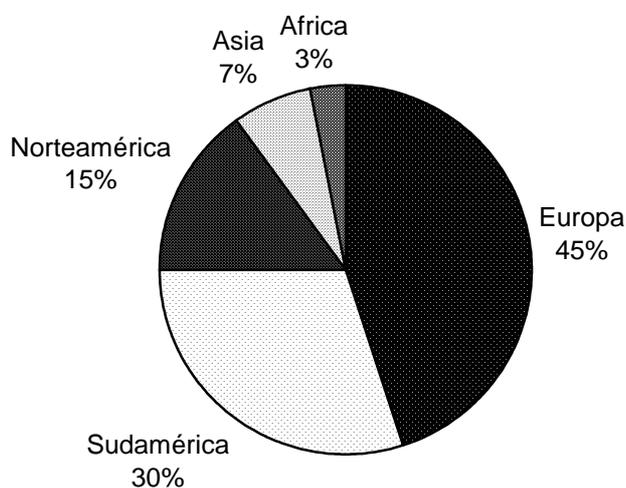


Gráfico 2

Destinos Geográficos por continentes

Fuente: Europa Press (2013)

Va a influir de igual manera en el grado de aceptación a los puestos, por parte del posibles candidatos a ser expatriados, si la localización del destino se sitúa en la capital de la nación (destino más apetecible) o en regiones más alejadas. En los casos de localizaciones más alejadas de las principales ciudades, como puede ser habitual en la construcción de infraestructuras, según Suárez-Zuloaga (2001), se han llegado a crear grandes núcleos comunes, equiparables a pequeñas ciudades, con todos los servicios y requerimientos para los trabajadores que viven allí, construyendo incluso escuelas o centros de ocio; en estos casos la dificultad para encontrar expatriados disminuye considerablemente, ya que para perfiles técnicos como pueden ser los ingenieros, el salir a desempeñar sus funciones en otros países forma parte habitual de su trabajo.

En el aspecto económico, tema que puede influir enormemente en la selección y aceptación del puesto por parte de los candidatos a ser expatriados, se puede añadir que los costes laborales pueden variar mucho en función de los países, pero podemos destacar también que las condiciones monetarias de los expatriados no sufre tantas modificaciones como se podría pensar, puesto que los complementos que reciben junto a su sueldo son prácticamente iguales en todas las naciones. Va a depender en gran medida del grado de responsabilidad del empleado, las condiciones tratadas a título personal y detalladas en contrato, y de las necesidades que tenga la empresa o la urgencia a ocupar un puesto específico.

4. SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE CANDIDATOS

La selección de candidatos para puestos internacionales es el primer paso, no exento de dificultad, para el éxito de la expatriación. Para proceder a la selección, tendremos que definir y describir con antelación el perfil del puesto del candidato.

Definir el perfil del puesto

Generalmente el perfil del puesto lo define la dirección de recursos humanos de la central junto con el jefe directo de la matriz, sin tomar en cuenta la mayor parte de las veces, a los jefes directos de la filial en el extranjero. De ahí que esta fase de descripción del puesto, para los futuros candidatos a enviar al extranjero, suele carecer de los suficientes datos como para poder concretar una correcta elección posterior y, como consecuencia de ello, tener una clara descripción de las funciones y objetivos a realizar en el nuevo destino. De acuerdo a Jordan y Cartwright (1998), la selección para la ocupación de un puesto internacional requiere de algo más que el buen desempeño de funciones en la empresa matriz y en el país de origen.

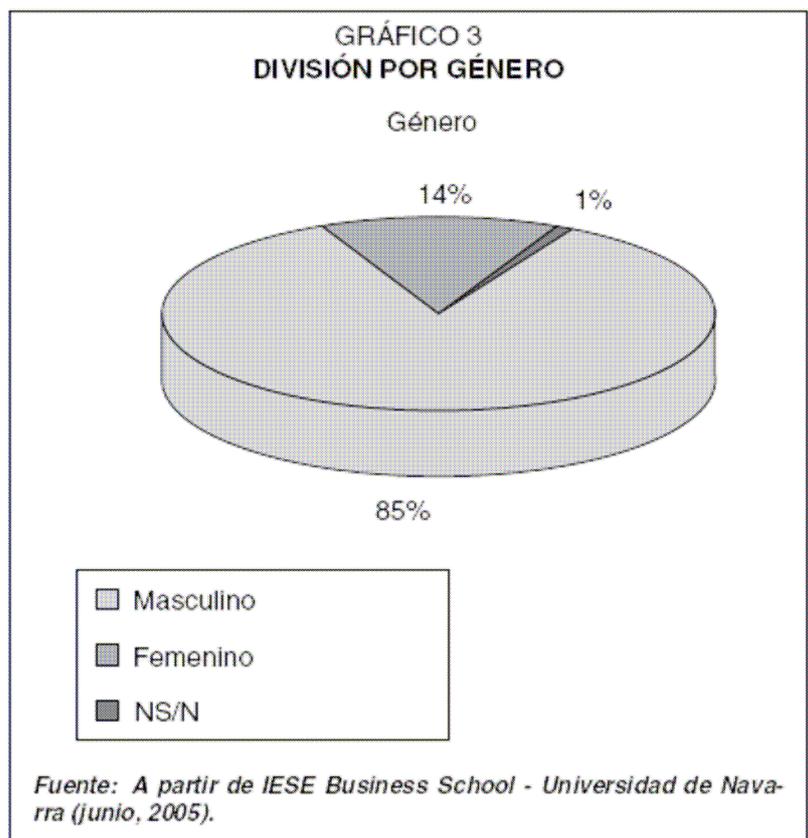
Por su importancia posterior sobre los rasgos del perfil del candidato, esta descripción del puesto debe contemplar, además, un estudio de los aspectos culturales, sociales y profesionales del país en el que se va a tener que desempeñar el puesto. También sería importante tener en cuenta aspectos tales como retribución y compensaciones extrasalariales, peligrosidad, o condiciones de repatriación.

Describir el perfil del candidato

En primer lugar, la empresa debe tomar decisiones sobre la edad del candidato, que fundamentalmente va a estar definida por el puesto de trabajo a desempeñar y sus funciones, y por la cultura empresarial del país destino, como por ejemplo el ejercicio del poder jerárquico por parte de personas jóvenes.

El género de la persona expatriada es otro aspecto importante a la hora de decidir, motivado principalmente por cuestiones culturales, las cuales imponen restricciones y limitaciones, mayores o menores, por razones de género. Según un estudio del IESE de 2005, la gran mayoría de personal expatriado es masculino, aunque es cierto que el

mercado laboral está cambiando, facilitando que el número de mujeres expatriadas esté en aumento.



La situación del estado civil del expatriado es un aspecto clave para el éxito o fracaso de la expatriación. El que tenga familia o no va a influir de manera diferente en la adaptación al puesto de trabajo, ya que según Selmer (1999) los expatriados casados se adaptan mejor al puesto de trabajo en comparación con aquellos que no lo están. Otro aspecto a tener en cuenta son las compensaciones extrasalariales que la empresa debe contemplar y sufragar si el candidato es casado y tiene hijos (viajes del cónyuge e hijos, educación, trabajo para el cónyuge, viajes para el expatriado en caso de ir solo, etc.). Lo importante para la empresa, es hacer un análisis de si las posibilidades de éxito del

expatriado en su asignación internacional serán mayores o no por estar con su familia, especialmente por su grado de adaptación social en su nuevo destino.

Añadimos también que además del desempeño de funciones y conocimientos técnicos del candidato para ejercer el puesto de que se trate, se debe buscar otra serie de cualidades, que destacan como totalmente necesarias y del todo esenciales en el ámbito internacional.

Establecemos que el éxito de la expatriación va a depender en gran medida de las siguientes cuatro competencias: La habilidad de comunicación intercultural (Yamazaki y Kayes, 2004), el dominio del idioma (Gaufin, 1996; Teagarden y Gordon, 1995), la experiencia internacional previa (Black, 1988; Black et al., 1991; Gaufin, 1996; Gómez-Mejía et al., 2001; Sastre y Aguilar, 2003; Torbiorn, 1982) y la capacidad para gestionar la complejidad y la incertidumbre (De la Osa, 1997).

En cuanto a la personalidad requerida para el candidato, independientemente del país al que se le vaya a destinar, la mayoría de los autores coinciden en señalar que las características más relevantes son: mentalidad abierta y flexibilidad, que posibiliten la adaptación a nuevas situaciones sociales, culturales y empresariales.

Una vez descrito y definido el puesto, se procede al proceso de selección del candidato. Según Ernst & Young y el IESE (2013), hay tres posibles cauces para obtener candidatos:

- 1 Los que se acercan voluntariamente
- 2 Los que acuden a solicitud de la empresa
- 3 Los que la empresa elige después de estudiar los currículos

Para la selección se utiliza los tres mecanismos a la vez, lo que indica que no hay un mecanismo que sea mejor que otro, sino más bien que lo mejor es utilizar todas las vías y medios posibles para encontrar a la persona adecuada.

También se recurre al personal de la propia empresa con los siguientes procesos:

- 1 Ir preguntando con cierta asiduidad, directamente a los empleados, su disposición a moverse geográficamente a otros destinos, ya sea a través de las evaluaciones o de cuestionarios de competencias.
- 2 Hacer uso de las herramientas internas de comunicación dentro de la empresa, como puede ser la intranet, para publicar puestos vacantes.
- 3 Hacerle llegar la oferta directamente a una persona que es considerada como la idónea, cuando se trata de algún proyecto muy específico.

La multiplicidad en las técnicas de selección internacional requiere, a su vez, de variedad en los mecanismos de acceso a los candidatos, ya que hay puestos que requieren perfiles muy específicos, pero sin embargo también están los que puede optar cualquier profesional dentro de la empresa.

Cuando las empresas se proponen encontrar el mejor candidato, buscan profesionales con una trayectoria brillante, que demuestren flexibilidad, proactividad y capacidad de adaptación a situaciones complejas, dejando los conocimientos técnicos del candidato en un lugar posterior a los descritos. Existe también una motivación por parte de la empresa para expatriar a sus empleados, que no es más que la de expandir el negocio bajo un proceso en el cual se controla a la filial o se transmiten unos conocimientos o cultura arraigados en la propia empresa.

La responsabilidad de la selección recae en el departamento de Recursos Humanos de la empresa, aunque en muchos casos, esta función esta compartida con el Comité de Dirección. Además se encarga de las relaciones laborales de la expatriación, aspecto que vamos a detallar en el capítulo 5.

Las operaciones y actividades básicas de la administración de recursos humanos son prácticamente las mismas a nivel nacional e internacional, según Werther y Davis (2000). Sin embargo, enviar trabajadores al extranjero no sólo tiene sus particularidades, sino que añade una cantidad de trámites burocráticos de diversa índole, tales como administrativos, gubernamentales, legales, fiscales, logísticos, económicos y sociales.

Dada esta nueva situación, el departamento de recursos humanos se convierte en elemento clave para el éxito de la organización, al servir de apoyo al personal más

cualificadas de la empresa a detallar y poner en funcionamiento la estrategia corporativa a escala global.

Para esto es necesario contar con personal capaz para cubrir todos esos campos, lo que puede resultar a veces difícil y costoso desde su inicio, por lo que es común que las empresas multinacionales opten por contratar los servicios de empresas consultoras, especializadas en gestionar los trámites del personal que es enviado al extranjero. En el estudio de Gómez y Fernández (2005) encuentran que un 57% de las empresas multinacionales optan por subcontratar los servicios de empresas consultoras.

Debemos tener en cuenta los múltiples desafíos a los que se enfrenta la empresa al participar en economías de países muy diversos, teniendo especial importancia los aspectos culturales y legales. Tenemos un claro ejemplo en el proceso de selección y contratación de personal, en el cual podemos contemplar como en países musulmanes y algunos asiáticos es cultural y legalmente aceptable la selección, contratación y promoción de un empleado considerando los factores de sexo, estado civil y religión, mientras que en países como Estados Unidos, Inglaterra, Suecia y Canadá dichas prácticas podrían conducir a un costoso litigio legal.

Hay una serie de criterios de selección según Factbook (2006), que priman a la hora de elegir a un trabajador para su posterior expatriación, siendo por orden de importancia, los siguientes:

- a. Los conocimientos técnicos
- b. El dominio de los idiomas.
- c. La adaptabilidad.
- d. La edad.
- e. Las circunstancias familiares.
- f. El coste individual de la expatriación.

Estos criterios se diferencian con los principales motivos por los cuales se renuncia a la expatriación propuesta a un candidato, la cuales son:

- a. Motivos familiares principalmente.

- b. Peligro de renunciar a una carrera profesional al estar lejos de la Matriz.
- c. El idioma
- d. La oferta económica.

Esta diferencia entre los criterios de selección de las empresas y los motivos de renuncia del empleado puede ser la causa del fracaso en la elección de los expatriados, estos fracasos se han reflejado principalmente en la falta de integración del empleado y en la falta de consecución de objetivos.

Teniendo en cuenta el colectivo más representativo en la figura de la expatriación como son los directivos, podemos señalar que sus selecciones se hacen en gran medida basándose en el conocimiento previo de las personas y en las indicaciones de otros directivos. En los grupos más grandes, los directivos ya expatriados piden nombres de personas que ya conocen, habiendo hablado previamente con el interesado, pero suelen aparecer problemas con el superior de la persona solicitada, ya que siempre se quieren llevar a los más preparados. Todo esto conlleva que la entrevista se convierte más bien en una mera negociación de condiciones, práctica generalizada en numerosos países.

Dado el uso de recomendaciones o peticiones, nos preguntamos quien hace el proceso de selección. Todo va a depender del tamaño y antigüedad de la estrategia internacional. En las empresas más grandes y consolidadas el proceso es llevado por el Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, en las empresas más pequeñas y con menor experiencia es bastante común que las decisiones las protagonicen elementos de la alta dirección de la empresa, los cuales buscan apoyos sólo si lo consideran oportuno en el área de recursos humanos.

Todo esto refleja el poco uso que hacen de las bases de datos las multinacionales españolas, en las que se recoja con precisión el perfil de los directivos. Incluso es algo bastante usual y común en la práctica de las multinacionales emergentes.

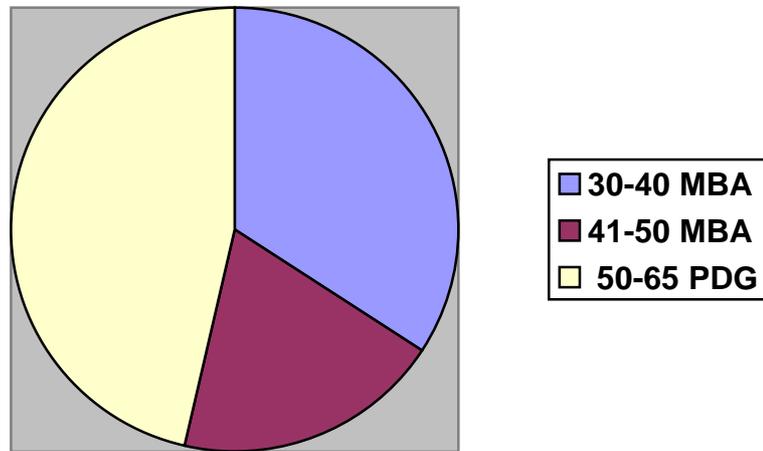
En resumen, el papel de los responsables de recursos humanos españoles es muy similar a las multinacionales en general, según Bonache, J; Brewster, C y Suutari, V.(2001); detallando que los departamentos de recursos humanos se ocupan, sobre todo, de los aspectos operativos de la expatriación, con un papel menor en las cuestiones estratégicas, centrándose en resolver cada caso de la mejor manera posible, dejando en

segundo lugar otras cuestiones, como el encaje con las políticas generales de la empresa o la carrera profesional del individuo.

Una parte importante a tener en cuenta en la selección es el dominio de idiomas extranjeros, debilidad tradicional del directivo español. Pero también se considera que es el área donde se han conseguido mayores progresos, merced a los esfuerzos de formación de las compañías y, según Azpilicueta (1998), al elevadísimo conocimiento de idiomas de los directivos más jóvenes. Si los comparamos con los directivos de multinacionales no españolas, destacamos que estos tienen un apreciable dominio de un segundo idioma extranjero. Una parte importante de los directivos de estas empresas podrían trabajar en dos idiomas extranjeros, lo que les hace obtener una clara ventaja competitiva en comunicación si los comparamos con los españoles. La conclusión es que el dominio de idiomas de los directivos españoles es superior a lo que popularmente se cree, y con tendencia a mejorar, merced a la progresiva incorporación de unos directivos crecientemente plurilingües y a la apertura de mercados en el que están inmersas las empresas españolas.

Otro aspecto relevante es la formación, y centrándonos en los que ocupan puestos directivos, destacamos que un porcentaje elevado de estos trabajadores en nuestras multinacionales ha cursado estudios de postgrado (masters, programas de alta dirección y doctorados). Según Azpilicueta (1998) y detallado en el gráfico 4, el porcentaje de MBA (Master in Business Administration) es del 29,4 por 100 para los directivos más jóvenes, con edades entre 30 y 40 años (no se incluyeron otras clases de postgrados), descendiendo apreciablemente el porcentaje al 16,9 por 100 del total para los individuos con edades entre 41 y 50 años. Entre los directivos de mayor edad predominan los programas de alta dirección (PDG, Presidente Director General), los cuales son realizados al mismo tiempo en se trabaja, en detrimento de los MBA que son realizados con anterioridad a la incorporación al puesto de trabajo.

GRÁFICO 4
POSTGRADOS DE DIRECTIVOS SEGÚN SU EDAD



Fuente: Suárez-Zuloaga (2001)

Al contrario a lo que comúnmente se piensa, dada el grado de aceptación de los MBA, y según Suárez-Zuloaga (2001), la mayoría de las empresas buscan más la experiencia, no siendo la obtención de este postgrado un criterio esencial de contratación. La mayoría de grandes empresas tienen sus propios acuerdos con escuelas de negocios, para que su personal más prometedor haga el MBA en dichas escuelas. Siendo la propia empresa quien lo financia y elige el momento más adecuado para cada persona para su realización. En el colectivo de ingenieros se destaca que hay una cantidad importante de doctores, lo cual los distingue con las otras agrupaciones, aunque son cada vez más los que optan por la realización de postgrados más relacionados con el mundo de la empresa.

Tradicionalmente, se prefiere una formación técnica en los directivos por encima de la humana. Las empresas españolas siguen todavía promocionando a directivos que destacan más por su labor técnica que por ser buenos líderes, con una visión e inteligencia emocional. Aunque estudios más recientes (Harris y Brewster, 1999) destacan un mayor interés de las multinacionales por las habilidades interpersonales e interculturales, algo a lo que todavía se presta escasa atención por parte de las empresas

españolas. Esto puede ser debido a la propia cultura y características del directivo español, que para algunos de los entrevistados tienen una mayor calidad humana y empatía que los de otros países.

Si tenemos que destacar una temática de los cursos que se ofrece a los directivos, vemos que predominan los del idioma inglés y los de habilidades de gestión. En contraposición a los países anglosajones, donde lo que más se demanda son los programas de desarrollo del liderazgo.

También podemos destacar los programas de desarrollo de jóvenes empleados de alto potencial, en el cual se prima la promoción interna de por parte de la empresa, y es un método bastante utilizado por las multinacionales para formar a sus directivos internacionales. Suele consistir en la rotación por distintos puestos, departamentos, divisiones y compañías, la realización de cursos y la tutelación del joven por parte de un directivo mentor, todo ello supervisado bajo el departamento de recursos humanos.

En resumen, lo que se pide a una persona que va a ser expatriada, en especial si va a ocupar un puesto directivo, es que tenga tanto competencias organizativas (coaching, trabajo en equipo y liderazgo) como competencias personales (Proactividad, Resolución de problemas, autogobierno, gestión de personal, integridad y desarrollo personal)

5. RELACIONES LABORALES DE LA EXPATRIACIÓN

Los aspectos laborales de los expatriados son uno de los principales puntos a tener en cuenta en un proceso de expatriación.

Hay distintas alternativas en el tratamiento de la relación laboral del trabajador con la empresa durante el periodo de prestación de servicios en el país de destino, las cuales son según Factbook (2006):

- Extinguir la relación laboral en el país de origen y realizar un nuevo contrato en el país en que se va a desarrollar la actividad, en este caso ambas partes suelen fijar una fecha de retorno y las condiciones en las que se realizará el mismo (económicas, puesto y nivel a ocupar en la organización, etc....)

- Mantener el contrato laboral, considerando que se trata de una prestación de servicios en país de destino, lo que se llama la comisión de servicios. En estos casos, se modifica el lugar de prestación de servicios y se establecen unas condiciones compensatorias del traslado.

- Realizar una suspensión de la relación laboral, bajo la forma de excedencia voluntaria, en las condiciones que el convenio colectivo establezca para estos casos.

De las tres alternativas, las más comunes son las dos últimas, el mantenimiento del vínculo laboral y la suspensión de la relación laboral.

En el caso de la excedencia voluntaria, todas las obligaciones laborales son asumidas en el país de destino, quedando relegada de todos estos aspectos la empresa en el país de origen. Con todo, en el caso del mantenimiento del vínculo laboral, todas las obligaciones contractuales deberán ser satisfechas por la empresa en el país de origen.

Una vez detalladas las responsabilidades del expatriado, el tiempo de permanencia en el exterior, y las condiciones que tendrá al regresar; y, el candidato estar de acuerdo con la propuesta económica, incluidos todos los incentivos, el proceso debe finalizar con la contratación, entendida ésta como la firma del acuerdo en un documento formal. Sin embargo en la práctica, la realidad de las empresas es otra. Gómez y Fernández (2005)

establecen que menos de la mitad de las empresas documenta formalmente la duración del destino, el puesto y responsabilidades que tendrá al volver, y que solo un 18% de los empleados negocian las condiciones del contrato. Sin embargo, la realidad es que un 77% de los empleados reconocen no haber firmado ningún documento formal sobre la duración del destino ni del puesto al regresar.

En cuanto a gestión de la situación migratoria del desplazado, va a depender totalmente de las exigencias de la legislación de cada país. Principalmente la empresa debe tener en cuenta la determinación del visado o permiso más adecuado para cada caso y su proceso de obtención (documentos, traducciones y legalizaciones a realizar para el expatriado y su familia, en el caso de tenerla). En este aspecto, distinguimos dos grandes grupos de países, aquellos que pertenecen al Convenio de La Haya y los que no, donde la legalización de los permisos es mucho más complicada y larga en el tiempo.

En relación con la cotización, el expatriado debe cotizar en el país donde está trabajando. Pero en la mayoría de los casos, en los países con los que la Seguridad Social española tiene convenios bilaterales, se puede seguir cotizando en España, al menos en los cuatro o cinco primeros años. Pasado este tiempo, los expertos aconsejan a las empresas pasar a cotizar por el trabajador en el país de destino para evitar problemas por parte del empleado a la hora de pedir la pensión de jubilación. Sin embargo, si el desplazado va a un país africano o asiático, donde apenas existen los convenios bilaterales con la Seguridad Social, la empresa deberá cotizar por el trabajador en el país donde es destinado desde el inicio del contrato. En el caso de ser un pequeño empresario, existe una especie de vacío legal, que permite a un autónomo español seguir dado de alta aunque resida y trabaje en el extranjero.

Si vemos los aspectos económicos dentro del contrato, se ha producido un cambio de tendencia desde hace unos años, en los cuales a las empresas les costaba encontrar empleados para trabajar en otros países, ahora más bien es todo lo contrario. Los candidatos se ofrecen voluntariamente a la expatriación, ya que puede ser la única salida que tienen para permanecer en la empresa, a pesar de que los paquetes retributivos son ahora bastante más modestos. La retribución está más ligada al puesto que al mero hecho de formar parte de un proceso de expatriación

En este sentido, ha habido un cambio de disposición que hace diez años era clara: al profesional expatriado que aceptaba una oferta de expatriación, se le suponía un incremento significativo en su capacidad de ahorro.

Ahora solo se producen cambios en el salario si se produce un salto funcional asociado al puesto que se ocupará en el lugar de destino, de lo contrario este puede permanecer igual mientras que lo que se modifica son los incentivos relacionados con los beneficios asociados a la expatriación. Según Paz (2013), estos beneficios están relacionados con el tipo de asignación internacional en el país de destino, lo que confirma que la retribución económica está más influida por el puesto que se ocupa más que al hecho en sí de ser un expatriado. Todo este cambio de tendencia se está incluyendo en los procesos de expatriación, que veremos con mayor detalle en el siguiente capítulo, dentro de los departamentos de recursos humanos de las compañías, con el fin de adecuarlos a las actuales políticas internas de reducción costes. Todo esto está dando retribuciones y compensaciones más modestas, buscando una mayor competitividad y una clara tendencia en reducción de costes por parte de las empresas en todos sus procesos, lo que no quita el hecho de que un destino internacional sigue siendo una excelente oportunidad laboral.

6. PROCESO Y GESTIÓN DE LA EXPATRIACIÓN

Cuando ya tenemos al candidato, y está definida y aceptada la oferta económica global a ofrecer, se inicia el proceso de expatriación. En este paso tienen lugar temas como el seguimiento del expatriado, su adaptación y la de su familia, el reconocimiento y como se desarrolla su trabajo, aspectos en los que la actuación de la empresa resulta fundamental para asegurar un correcto funcionamiento del proceso.

Según vemos en Factbook (2006), existen varios elementos tanto formales como informales para observar a los expatriados, que se desarrollan desde origen o desde destino y si lo cuantificamos en tiempo, van desde los trimestres hasta cada dos ó tres años.

Entre los mecanismos formales tenemos las evaluaciones de desempeño y las revisiones salariales. Ambos aseguran que es necesario que al menos, una vez al año, la empresa matriz está en la obligación de mantener un contacto con el expatriado y ver cómo va su evolución y desempeño en el país de destino. Por otro lado, los mecanismos informales se refieren a visitas, incluyendo en ellas salidas a comer, llamadas o emails con cierta regularidad al expatriado por parte de alguien de la central, o bien reuniones en el país de origen, dentro de los viajes anuales que se le ofrecen al expatriado.

Las empresas establecen que deba existir un responsable de área de Recursos Humanos con el encargo de seguir la adecuación de los expatriados y su evolución dentro del proyecto encomendado. En la mayoría de los casos no se trata de alguien que esté plenamente dedicado a ello, pero si con una parte de su jornada establecida a esa finalidad.

Podemos decir que las evaluaciones se han estandarizado e institucionalizado, así como el seguimiento de los expatriados, debido principalmente a que son herramientas utilizadas cada vez más para estar al tanto de la situación de los profesionales trasladados. Según Gómez y Fernández (2005), un 36% de las empresas utiliza la entrevista anual, una evaluación de desempeño o revisiones salariales, para seguir el desarrollo de los profesionales expatriados. Las empresas hacen uso de mecanismos ya estandarizados más que crear sus propias herramientas, para el seguimiento de los expatriados.

En cuanto al seguimiento que realizan a los expatriados las empresas, la mayoría se preocupan de mantener una habitual y constante comunicación con el expatriado. Si distinguimos el seguimiento del expatriado con el que se hace de su familia, las empresas están más satisfechas con el seguimiento de la adaptación del expatriado que con la que se realiza en relación a la adaptación de su familia. En contraposición tenemos el punto de vista de los expatriados, la cual es más negativa que la de las empresas, sobretodo, con respecto al cuidado que tiene la empresa por la adaptación de la familia, por lo que tenemos una clara diferenciación entre la opinión de empresa y la del expatriado.

En cuanto al aspecto de los costes económicos que se tienen que afrontar, y según Factbook (2006), distinguimos entre los gastos de traslado, ocasionados por la mudanza de los bienes del expatriado, y los gastos del asentamiento.

Dentro de estos gastos, lo que cubren las empresas midiéndose en porcentajes, el 100% de estas cubre el desplazamiento de muebles y enseres, un 50% la totalidad del coste de transportar coches y en mucha menos proporción, se cubre el traslado de mercancías con un valor más específico, como pueden ser antigüedades.

Es bastante frecuente que las empresas compensen al expatriado por pérdidas económicas producidas al cambiar de residencia, como por ejemplo, la venta de un coche, siendo menos habitual compensaciones relacionadas con el cónyuge, si ha tenido que abandonar su actual puesto de trabajo.

Los gastos de asentamiento temporal son los producidos por el alojamiento en hoteles por un tiempo determinado, mientras dura la localización de una vivienda en la cual establecer su residencia habitual, ya que es poco frecuente que la empresa disponga de viviendas en el país de destino. El tiempo cubierto oscila entre una semana como mínimo y cuatro meses como máximo, siendo la media de seis semanas.

Otra práctica habitual es la asignación de un coche de alquiler para el expatriado, haciendo distinciones en función del nivel que este tenga dentro de la organización.

Las empresas que no contemplan las prácticas anteriores, aunque no son significativas, asignan una cantidad específica de dinero para cubrir dichos gastos, establecida en función del salario del empleado expatriado.

A continuación descubrimos algunos aspectos centrales de la gestión de la expatriación por parte de las empresas.

Según Ernst & Young y el IESE (2013), la mayoría de las empresas indican tener una política de expatriación establecida con claridad y conocida por todos los empleados expatriados, aunque muy pocas cuentan con un manual de referencia a su disposición para poder consultar las condiciones generales e información sobre los países de destino. Por lo tanto, en todas las empresas la política existe y es conocida, pero el grado en que se lleva a cabo varía.

Algunas empresas la plasman por escrito o en su propia intranet, mientras que hay otras que se limitan definiendo las condiciones en el mismo contrato de expatriación.

La práctica de la política de expatriación depende en la medida en que se encuentra documentada. Siendo mayoría las empresas que trabajan con una política de expatriación aplicada, de igual manera, para todos los países a los que se destinan profesionales, ya que hay muy pocas que desarrollen una política de expatriación específica al país de destino. Lo que en realidad varía según el país que se trate es la retribución, los beneficios y los extras que se asignan al personal expatriado. Para que una política esté adecuadamente institucionalizada, tiene que ser aplicada de forma general, incluyendo unas cláusulas específicas de aplicación adaptadas a las características de cada país concreto de destino.

Si vemos la gestión de la selección, el procesos de establecimiento, y el asesoramiento en temas laborales, fiscales, migratorios, etc., la gran mayoría de las empresas la realiza a través de los propios departamentos de la empresa ayudados por una consultora externa. Esto confirma la necesidad de especialización en los temas que son necesarios resolver en un traslado internacional. La selección del expatriado lo realiza el propio departamento de Recursos Humanos, distinguiendo así mismo las labores de asesoramiento, de los cuales se encarga una consultora externa.

Lo que se hace es repartir entre la empresa y la consultora temas específicos, como los relacionados con la Seguridad Social y contenidos laborales, de los cuales se encarga la empresa, dejando para la consultora el asesoramiento fiscal y los temas migratorios. Lo único que se realiza conjuntamente es el asesoramiento para ayudar al expatriado cuando llega al país de destino, algo que está también cambiando, ya que cada vez más se aprovechan las experiencias y recursos que tienen las empresas en dichos países, sin contar por ello con los servicios de consultoras especializadas.

Si el tamaño de la empresa lo requiere, podemos encontrar las que tienen un departamento específico que se dedica a labores de movilidad internacional, para el resto, sitúan la gestión de expatriados dentro del departamento de Recursos Humanos.

En relación con el número de personas que destinan las empresas a la gestión de los expatriados, podemos situar una media de cinco personas siempre dependiendo del tamaño de la empresa, y solo las que tienen un departamento específico dedicado a los expatriados, y es raro encontrar personal dedicado en exclusividad a este cometido.

En general se cuenta con personal que dedica una parte de su tiempo a tareas de expatriación, ya que trabajan en distintos departamentos, no solo en Recursos Humanos. Lo que va a definir qué departamentos se ven implicados dependerá de los temas específicos que se tienen que resolver. Esto siempre va a depender del presupuesto destinado a los expatriados, ya que sólo las empresas con un gran número de expatriados, que podrían rondar los trescientos, dispone de presupuesto anual independiente y destinado en exclusividad a la gestión de la expatriación.

Dentro del proceso de expatriación encontramos también temas que tienen relación la gestión del talento internacional, Factbook (2006). Tenemos en cuenta que al seleccionar a los candidatos, se utilizan criterios de desempeño profesional e identificación de talento para valorar a los candidatos.

En el progreso de la expatriación, se aprecia que para los expatriados las empresas tienen un plan de carrera, de formación y una política de identificación, gestión y desarrollo del talento.

Los instrumentos que existen para la gestión del talento se utilizan al iniciar el proceso, utilizándose herramientas generales a todos los empleados, sin distinguir los

expatriados que se encuentran ya en su período de expatriación. Lo que se hace es identificar las capacidades y conocimientos de este personal para poder seleccionar a los candidatos más preparados para la expatriación. Cuando estos finalizan su periodo de movilidad, se sacan conclusiones sobre que capacidades y conocimientos que se han visto aumentadas por su experiencia internacional.

Podemos terminar diciendo que no existe método ni procedimiento único para la gestión de la expatriación, Todo va a depender de las necesidades que tiene cada empresa en su expansión internacional. Hay quien diseña una política con documentación escrita, otras resuelven cada caso en función al contenido del contrato de la persona expatriada. Algunas prefieren una política con variaciones según el país de destino y otras una política general sin tener en cuenta la zona donde se produce el traslado. Podemos señalar que sólo hay algo común en temas de gestión, y es que el proceso de selección lo realiza el departamento de Recursos Humanos y que se externalizan los temas fiscales con alguna consultora especializada.

Si tenemos en cuenta la gestión del talento, todavía no se reconoce a los expatriados como un grupo con necesidades y expectativas diferentes del resto de los empleados. Se identifica el talento cuando se seleccionan a los candidatos, pero luego las empresas no lo aprovechan cuando el trabajador está desplazado, sólo se limitan cuando este regresa de su destino, a identificar y sacar un beneficio de su incremento de conocimientos para futuras experiencias.

Una vez detallada la gestión de la expatriación, pasamos a especificar uno de los aspectos fundamentales en cualquier relación laboral, que son las retribuciones que recibe el expatriado

7. RETRIBUCIONES

Comenzamos con las retribuciones monetarias, definiéndolas como las cuantías fijas y variables que el expatriado recibirá durante su periodo de expatriación.

Estas cuantías se perciben en concepto de salario, y por lo tanto, sustituyen a las prestaciones salariales del empleado antes de pasar a tener la consideración de expatriado.

Hay dos grandes criterios o tendencias básicas, las cuales son: garantizar el mismo nivel de vida en el país destino que el empleado tenía en su país de origen y acomodar al expatriado al nivel de vida de un directivo de su mismo nivel en el país de destino.

La mayoría de empresas ha establecido una política retributiva específica para su personal expatriado, siendo una minoría las que tratan de manera individual al empleado. Esta política se establece en función de la zona geográfica de destino, considerando según Factbook (2006) los siguientes aspectos:

- El coste y las condiciones de vida del país de destino.
- La estabilidad política.
- La fiscalidad.
- Otros aspectos, como la prima de dificultad del proyecto a realizar.

Entramos a distinguir las prácticas de retribución fija y variable.

Retribución fija

Es el conjunto de dinero recibido en bruto, pagado en concepto de salario y de complementos fijos.

La retribución fija del personal expatriado de una empresa es un elemento diferenciador y a su vez motivador para este personal, que se materializa en una mejoría en las cuantías que reciben el resto del personal no expatriado con similar nivel.

Esta retribución fija se puede dar de distintas maneras, siendo las más usuales las siguientes:

- Incrementar en porcentaje la retribución fija, que puede oscilar entre un 20% y un 100%, situándose la media en el 47%.
- Gratificaciones anuales, consistente en un porcentaje de la retribución fija, oscilando esta entre un 10% y un 100%, siendo la media del 33%.
- Asignación de una dieta diaria (menos común que las dos anteriores)

Hay fórmulas menos extendidas que las anteriores para primar la retribución fija del empleado en el caso de expatriación, son:

- Acercar el salario neto a percibir en el país de destino al salario bruto cobrado en el país de origen
- Concesión de un salario extra de expatriación, que es una cantidad fija que varía en función de la categoría, la proximidad y el coste de vida en el país de destino.
- Calcular el neto a percibir en función de la renta familiar en el momento anterior a la expatriación.

Una vez establecidas la retribución fija del expatriado, hay que tener en cuenta otro aspecto, como es el proceso de revisión salarial anual de dicha retribución, durante el periodo de expatriación. Se puede realizar de diferentes formas:

- Aplicar los mismos incrementos que se aplican a los colectivos del país de origen.
- Aplicar los incrementos salariales establecidos anualmente en el país de destino.

- Aplicar un incremento retributivo anual específico para el colectivo de expatriados, generalmente ligado a su desempeño en el proceso específico que tenga asignado.
- Aplicar incrementos anuales previamente pactados con el expatriado antes de su partida.

Retribución variable

Es la suma de dinero bruto anual pagado en concepto de consecución de objetivos, bien generales de la organización o individuales del puesto según su responsabilidad, o directamente relacionado con la persona.

Lo mismo que sucede con la retribución fija, aunque no de forma tan generalizada, la retribución variable del colectivo de expatriados cuenta con algún tipo de incentivo adicional respecto al del país de origen, y según Factbook (2006), basándose en función de los siguientes objetivos:

- Objetivos basados en resultados personales.
- Objetivos basados en los resultados del país de destino.
- Objetivos basados en los resultados del país de origen.
- Objetivos basados en los resultados de ambos países.

El porcentaje medio, sobre la retribución fija, de la retribución variable objetivo por colectivos se puede detallar de la siguiente forma y en porcentaje; Se situaría entre el 20% y el 25% para los primeros niveles de la organización, como directores generales o directivos de primer nivel, entre el 15% y el 10% para los niveles de mandos intermedios, y entre el 10% y el 5% para el colectivo de técnicos.

También tenemos que especificar en el establecimiento de una política de retribuciones para los expatriados, la forma en que se realiza el pago de dicha retribución.

Tendríamos que tener dos cuestiones en cuenta para establecer el sistema de pagos del personal expatriado, establecer el país que corre con el coste del expatriado y establecer la moneda utilizada en el pago de la retribución.

Lo más general es que el pago de la retribución del expatriado corre a cargo del país de destino, aunque en ocasiones dicho coste es soportado por ambos países, y rara vez recae por completo en el país de origen.

En términos generales, dicha asignación está directamente relacionada con la situación contractual en la que se encuentra el expatriado.

En relación a la moneda utilizada en el pago de la retribución, las prácticas utilizadas por las empresas son las siguientes:

- Retribuir a los expatriados con ambas monedas, tanto del país de origen como del país de destino, esto se produce en la mayoría de los casos.
- Retribuir con la moneda del país de destino
- Retribuir con la moneda del país de origen, aunque esto se produce en un menor número de casos-

En estos dos últimos casos, en los que únicamente se retribuye con una moneda, las empresas garantizan un tipo determinado de cambio, que normalmente se mantiene sin variaciones durante un año. En los casos en los que la moneda local es inestable, se utiliza como referencia la divisa más fuerte de la zona, tanto el Dólar Estadounidense como el Euro.

El conjunto de retribuciones que percibe el personal expatriado estaría incompleto si, junto con la retribución monetaria, no se detalla el conjunto de conceptos que conforman su retribución en especie, entre los cuales nos encontramos principalmente con los siguientes según Factbook (2006):

- Vivienda: Uno de los conceptos de retribución en especie más importante lo constituye la vivienda, tanto por su extensión a los diferentes colectivos como por lo

que supone en términos monetarios. Prácticamente la totalidad de las empresas cubren este concepto, pudiéndose incluir en dicha ayuda desde el alquiler total o parcial de la vivienda, al pago de los gastos domésticos, siendo la media del 80% sobre el coste de vivienda que hacen efectivo las empresas. En cuanto a los gastos domésticos, un 20% de las empresas lo incluyen como gasto de vivienda, cubriendo estas los gastos de instalación.

La mayoría de los casos los gastos de vivienda corren por cuenta del país de destino.

- Viajes: En los desplazamientos del personal expatriado entre el país origen y destino, las empresas tienen establecidas prácticas diferenciadas en función del momento en el que se encuentra el expatriado, distinguiendo los viajes introductorios, realizados antes de la expatriación y los viajes periódicos, realizados durante el periodo de expatriación.

Los viajes introductorios tienen por objeto ofrecer una oportunidad al expatriado de tomar un primer contacto con el futuro país destino, conocer sus costumbres, cultura, etc. Estos tiene una duración aproximada de siete días, en el que el expatriado realiza el viaje con su cónyuge o en el menor de los casos, con toda la familia, incluido los hijos. Estos viajes los paga la empresa en su totalidad, tanto el alojamiento como el transporte, en la manutención se suele dar una dieta diaria o bien permitiendo la justificación de los gastos.

Los viajes periódicos están incluidos en prácticamente todas las políticas de las empresas, incluyendo tanto al expatriado como a su familia en el caso de que estos también estén viviendo en el país de destino. La media de estos viajes es de dos o tres anuales, generalmente coincidiendo con los periodos de vacaciones de verano y Navidad.

Cuando las causa del viaje se debe a asistencia a reuniones en el país de origen, son menos las políticas de expatriados que permiten el acompañamiento de la familia.

- Automóviles: Es otro de los conceptos más significativos de la retribución en especie. El automóvil de empresa en el caso de la expatriación, está ligado al colectivo afectado, de tal modo que en general la mayoría de las empresas conceden este automóvil a sus expatriados cuando ocupan puestos directivos o de mandos intermedios, mientras que no está tan generalizado en el caso del colectivo de los técnicos.

La renovación de dichos automóviles se realiza con una media de tres años y medio, y los gastos inherentes a la utilización del vehículo, como son impuestos y mantenimiento, suele ser cubierto por la gran mayoría de las empresas, utilizando estas empresas especializadas, como son las de alquiler de coches o de renting.

- Clubes deportivos: Los motivos que llevan a la concesión de este concepto suelen ser por considerar que es una opción para la toma de contacto con otros directivos del país de destino, que sirva para el desarrollo del negocio, que ya sea parte de la política de la compañía en el país de origen o como elemento motivador cuando las condiciones de vida del país destino son duras y no existen posibilidades fáciles de recreo o distracción.

No es una práctica muy generalizada entre las empresas españolas, siendo sólo considerada en el caso de los directivos.

- Educación de los hijos: Este puede ser uno de los aspectos para que se produzca la renuncia a la expatriación por parte del personal afectado. Por ello, un elevado número de empresas deciden hacer frente total o parcialmente a los gastos de educación privada de los hijos de los expatriados durante el periodo de expatriación, incluyendo gastos de guardería y enseñanza primaria. Un menor porcentaje de empresas cubren la enseñanza superior, y muy pocas las que cubren los post-gradados.

Ciertas empresas establecen limitaciones a la hora de pagar la totalidad de los gastos de educación, dejando fuera conceptos como el transporte, la comida, actividades extraescolares y los libros. En otros casos establecen una cantidad máxima anual, por encima de la cual será el expatriado el que corra con los gastos.

- Seguro médico privado: Es con la vivienda, el concepto que se concede con mayor generalidad y sin distinción en función del colectivo afectado. La mayoría de las empresas mantienen a sus expatriados dentro del plan médico del país de origen, optando pocas veces por el del país de destino.

La cobertura familiar del seguro abarca al cónyuge y a los hijos en prácticamente la totalidad de los casos, y la empresa cubre el 100% del coste del seguro. Este puede constar de coberturas como son la libre elección de médico y hospital, la elección de un médico y hospital dentro de una lista cerrada por parte de la aseguradora, o la cubrición de un porcentaje de los gastos si se produce una elección libre por parte del expatriado.

Viendo estas retribuciones, se podría producir cierto recelo por parte del personal no expatriado, si compara sus condiciones con la de sus compañeros foráneos, incluso por parte del expatriado, cuando pierde estas atribuciones al volver a su país de origen, lo que es llamado la repatriación, que veremos y detallaremos en el siguiente capítulo. Tenemos un claro caso en Iberoamérica (Harzing, 2001), donde casi el 65% de los puestos de alta dirección está en manos de personal expatriado, recibiendo retribuciones (salariales y extrasalariales) entre dos y cinco veces superiores a las ofrecidas a los locales (Schuler et al., 2002). La justificación de tal disparidad se debe a la necesidad de ofrecer a los expatriados unas condiciones económicas que les compensen de los costes de desplazarse al extranjero, ya que se ven afectados tanto por su familia, por la diferencia de cultura, o la incertidumbre a la que se enfrentan a nivel profesional.

Estas diferencias económicas pueden provocar una percepción de injusticia por parte de los trabajadores locales, con la consiguiente repercusión en su nivel de compromiso con la empresa, así como la colaboración ofrecida a los expatriados (Toh y DeNisi, 2003). Para ayudarnos a localizar estas diferencias, tenemos la teoría de la equidad (Adams, 1965). Esta teoría estudia la percepción que tiene el individuo al comparar su situación (salario, estatus, etc.) frente a otros individuos. Las percepciones varían internacionalmente, lo que puede ocasionar problemas a las multinacionales. Lo que se percibe como justo en un país puede tomarse como totalmente injusto e inaceptable en otro lugar, como el trabajo infantil o la discriminación de la mujer (Donaldson, 1996) . Por tanto, las multinacionales deberían preocuparse por desarrollar unos principios éticos que sean universales.

Se debe abordar la ética y la justicia en las multinacionales desde un enfoque neutro y global. Por ello es muy interesante la teoría de la justicia (Rawls, 1972, 1999), desde el campo de la filosofía moral. Rawls, catedrático de filosofía moral en la Universidad de Harvard, buscaba un ideal universal de justicia social, compartiendo con otras escuelas filosóficas como el Platonismo o Kantismo, el objetivo de superar la relatividad cultural existente. Para explicar su teoría, Rawls imaginó que todas las personas son totalmente libres para tomar decisiones con la misma igualdad de oportunidades. Para que exista esta imparcialidad, todas las personas están cubiertas por un "velo de ignorancia", lo que le impide ver su estatus social, sexo, raza o habilidades. Están igualmente

motivadas por el propio interés, aunque, bajo el velo de ignorancia, desconocen cuales son sus intereses personales. En esta igualdad de condiciones, la incertidumbre es inmensa y, ante la duda, la gente teme estar socialmente desfavorecida. Pero, precisamente por ello, el velo de ignorancia es esencial para poder determinar el concepto de lo que es justo con exactitud.

Se aprovecha este grado de incertidumbre para labrar un ideal universal de justicia social. Rawls representó dicho ideal en varios principios, a modo de condiciones necesarias para alcanzar esta justicia social. Destacamos dos, el principio de igualdad de oportunidades y el principio de la diferencia.

El principio de igualdad de oportunidades constituye que, para que tomemos como justa una sociedad, las desigualdades económicas y sociales deben sobrevenir por la obtención de cargos y responsabilidades accesibles a cualquier parte de la población. Cogemos el ejemplo de que un directivo o un funcionario con un cargo con mucha responsabilidad, obtenga un salario muy superior comparándolo con la media, esto siempre será justo cuando existan procedimientos (políticos, legales, administrativos, educativos, etc.) que garanticen la opción de que todas las personas en igualdad de oportunidades y sin discriminación por su condición social, sexo, raza, etc. puedan optar a ocupar dicho puesto, y que lo obtenga cumpliendo todos los procedimientos.

El principio de la diferencia identifica que para que una sociedad pueda considerarse justa, se espera que las desigualdades económicas y sociales puedan crear un beneficio para el total de la población, especialmente mejorando las circunstancias de los colectivos menos favorecidos. Si tomamos el anterior ejemplo, el mayor salario de un directivo o funcionario se consideraría justo, siempre y cuando implique mejorar las condiciones de vida y oportunidades para el resto de la población situada inferiormente en la escala socioeconómica.

Rawls considera una sociedad justa si se cumplen estos principios, con la particularidad de que el principio de igualdad de oportunidades se debe cumplir en primer lugar, ya que si solo se da el de diferencia, nos encontraríamos con un sistema autoritario y por tanto sin democracia. También nos podemos encontrar con que se cumpla el principio de igualdad de oportunidades pero no el de la diferencia; por lo que

en la practica se considera al segundo una especie de límite moral del primero, con lo que significamos que la meritocracia es justa, siempre que no sea a cualquier precio.

Las ideas de Rawls han servido para exigir a las multinacionales una conducta responsable, en especial en los países menos desarrollados donde operan, dado que por la globalización, su poder e influencia supera a la de muchos estados (Bannerjee, 2007), Se le piden responsabilidades de asistencia hacia los habitantes de los países emergentes donde operan. Más allá, se ha demandado a las multinacionales la responsabilidad de colaborar en la constitución de instituciones justas allí donde éstas no existen (Hsieh, 2009).

Por lo tanto, podemos considerar a la teoría de la justicia de Rawls como una herramienta con potencial para penetrar en la investigación de lo que considera justicia en el ámbito de las multinacionales.

Si adaptamos el principio de igualdad de oportunidades al entorno laboral, se establece que las desigualdades en la condiciones laborales son aceptadas siempre y cuando no deriven en desigualdad de oportunidades. Todo ello con la premisa de facilitar siempre la igualdad de oportunidades en el trabajo, y la eliminación de prácticas laborales que impliquen discriminación.

Si tomamos el principio de la diferencia, se identificaría como aceptable en las condiciones de trabajo siempre se vean bajo un límite moral. A continuación, se aplican ambos principios convenientemente adaptados al ámbito de las empresas multinacionales:

Desigualdades ilegítimas - el principio de no discriminación

El principio de igualdad de oportunidades de Rawls, formulado en sus inicios para los ámbitos generales de la sociedad, puede extrapolarse con facilidad a los ámbitos laborales de las multinacionales, si tomamos en cuenta la problemática de la discriminación laboral. Las políticas llevada por las empresas matrices incurren frecuentemente en prácticas que podríamos identificar como discriminatorias, como

cuando vemos que los puestos de alta responsabilidad en las filiales se reservan para personal autóctono del país de origen de la multinacional.

Comprendemos que, para evitar la injusticia de las políticas laborales en las multinacionales, no debe existir ningún tipo de discriminación laboral, tanto abierta como encubierta, como cuando producen retoques en las condiciones laborales única y exclusivamente sobre el personal local, disminuyendo así su insatisfacción al compararse con el personal expatriado. Para no producir esta injusticia, los empleados locales no deben ser tratados de distinta forma a los expatriados. Las retribuciones, condiciones laborales y posibilidades profesionales no tienen que estar determinadas por su condición de trabajadores autóctonos, y estas acciones deben ser promovidas y realizadas por los propios compañeros de modo individual o colectivo, y por parte de la empresa.

Desigualdades legítimas - el principio de la meritocracia.

Como hemos señalado, las desigualdades son ilegítimas si se dan prácticas discriminatorias en las condiciones laborales. La raza, sexo, o si nos centramos en la expatriación, la nacionalidad, no tienen que ser causa de diferencias aceptables para desigualar las retribuciones, ya que provocarían una situación de discriminación inapropiada. Las cualificación profesional, la consecución de objetivos y la experiencia son algunos de los criterios que se consideran justos para hacer distinciones, en la manera de retribuir o gratificar, a todos los empleados que forman parte de la compañía.

Cuando los expatriados disfrutan de mejores condiciones laborales, se debería trasladar esta mejora de condiciones a los empleados locales, si las comparamos con su situación previa antes de la llegada del personal foráneo. Evitaremos injusticias en las condiciones laborales, si el personal local se puede beneficiar de las diferencias existentes que reciben los expatriados, en cuanto a retribución y oportunidades profesionales, para mejorar sus condiciones en comparación a las tenidas anteriormente.

El estudio de los dos principios aplicados a la expatriación

Vamos a ver cuando se cumplen los criterios de justicia detallados con anterioridad, en las prácticas de Recursos Humanos habitualmente vinculadas a procesos de

expatriación. Nos centramos en ambientes laborales en los cuales expatriados y personal local tienen la misma preparación ó cualificación, y necesitan trabajar diariamente conjuntamente.

Los expatriados son utilizados por las multinacionales especialmente por tres motivos; la transferencia internacional de conocimiento, el control y la coordinación de filiales, y el desarrollo internacional de habilidades directivas (Gregersen et al., 1998). Se busca mejorar la eficiencia de las operaciones globales, y estas prácticas de expatriación también se pueden evaluar según criterios de justicia y los principios de discriminación, si estos son injustos.

Identificamos la injusticia, derivada de prácticas orientadas al control y la coordinación de filiales, cuando se produce desconfianza hacia los empleados locales por parte de la empresa matriz y los expatriados, siendo esencial la confianza de la multinacional con sus filiales para que la relación sea fructífera. Cuando los expatriados son utilizados como elementos de control de las filiales, la desconfianza aumenta considerablemente. El principio de no discriminación no se cumpliría en este caso, ya que los expatriados están autorizados y plenamente doctrinados para desconfiar de los trabajadores locales, mientras que estos últimos deben ser disciplinados y obedientes.

Tomamos el conocimiento del idioma del país filial por parte de los expatriados esencialmente como un mecanismo de poder. Este dominio de la lengua es primordial para desarrollar beneficios mutuos y relaciones positivas entre los interesados, pero al contrario de lo que se cree, no se considera una habilidad clave para la elección del personal expatriado. Hay otras características que son más consideradas, como los aspectos técnicos a desarrollar o la experiencia directiva (Bonache, 2004). El dominio del idioma puede considerarse a la hora de seleccionar a un candidato, pero se utiliza como herramienta de control a la filial, no como facilitador de relaciones y generación de confianza. Aquí también se incumpliría el principio de no discriminación, ya que los expatriados aumentan su poder al dominar un idioma extranjero, en contraposición a los trabajadores locales, ya que conocer el idioma del país de la multinacional es solo un requisito para poder trabajar en ella, sin obtener por ello ningún beneficio especial.

También tenemos la dotación de recursos por parte de la matriz a sus filiales, cuando estas cumplen con los objetivos preestablecidos. Por este motivo, se considera totalmente legítimo que la filial espere un aumento y mejor dotación de recursos, sin embargo, cuando esta solicitud es denegada, lo que sucede con asiduidad cuando sus funciones son solamente ejecutoras, se rompería el principio de la meritocracia.

Otro caso de injusticia es la que se produce con la gestión del conocimiento entre empleados locales y la empresa matriz. Esta transferencia de conocimiento es considerada clave para obtener ventajas competitivas dentro de un mundo globalizado. Por consiguiente, la transferencia del conocimiento a nivel internacional requiere una eficaz dirección internacional de Recursos Humanos (Björkman et al., 2004). A veces, este conocimiento se trasmite en un solo sentido, de la matriz a la filial en forma de instrucciones y ordenes, lo que implica una clara discriminación hacia los empleados locales, ya que no pueden contribuir al desarrollo de la empresa y tampoco a facilitar sus conocimientos, lo que produce gran insatisfacción por parte de estos, al no sentirse como parte integrante ni importante dentro del grupo empresarial.

Por ello, se eligen expatriados con ninguna o poca motivación para compartir conocimiento hacia la empresa filial. Lo que se busca y valora es personal que haga cumplir las ordenes de la empresa sin impedimentos.

Se produce una política centrista en el desarrollo profesional, ya que son los empleados del país origen los que ocupan los puestos de relevancia en la filial, potenciando su desarrollo directivo, acumulando una gran aportación de experiencia. Se produce una clara colisión con el principio de no discriminación hacia los empleados locales, los cuales no son considerados, a pesar de sus capacidades, preparación o méritos, para ocupar puestos en la cúpula, ni son considerados para ser ellos mismos expatriados a otro país o a la propia central.

Podemos contemplar que el desarrollo profesional de los expatriados no contribuye a mejorar la filial, solo se produce un progreso de ellos mismos, estos se han enfrentado a una cultura distinta, con la consiguiente superación de retos que conlleva, lo que los hace poderosos activos para la multinacional. También es considerado en la empresa para potenciar sus carreras, si han destacado positivamente en su experiencia internacional (Gregersen et al., 1998; Stahl et al., 2002). Destacamos que hay solo una

parte que se beneficia de este proceso, que son los propios expatriados, los cuales son los únicos que pueden ganar mucho tras su experiencia, ya que es frecuente que no se produzca una clara mejoría en la filiales. Estas no ven satisfechas sus expectativas como organizaciones, ni tampoco sus trabajadores con sus legítimos intereses, quedándose como meras sucursales operativas, sin poder de decisión y bajo un estricto control por parte de la empresa. Esta situación incumpliría el principio de la meritocracia, ya que la mejora en el potencial de desarrollo profesional del que se benefician los expatriados no repercutiría en ventajas para la filial.

Podemos concluir con que son los propios departamentos de Recursos Humanos de las multinacionales, los que tienen que hacer cumplir los dos principios de justicia de Rawls. Las políticas de expatriación que desarrollen serán justas en la medida de cumplimiento de los principios señalados. Cuanto más se respeten dichos principios, el sistema de recursos humanos será más justo y contribuirá con seguridad al mejor desempeño de los expatriados. También deberán ser aplicados por los directivos de las multinacionales, motivado por la interconexión global entre las distintas partes de una empresa, si se producen prácticas injustas en cualquier parte de esta, hacen a la multinacional en su conjunto más injusta, con el consiguiente deterioro en su imagen y reputación.

8. LA REPATRIACIÓN

La etapa que acaba con la expatriación es la repatriación, la que supone la vuelta del trabajador a su país originario. Esta fase es la fase más compleja y dificultosa de la expatriación, tanto para las empresas como para los expatriados, y puede ser vital, ya que una mala gestión o que esta sea inadecuada puede acarrear graves consecuencias, tanto para la empresa como para el propio trabajador, que puede concluir con el abandono de la organización.

Las razones son varias, pero destacan los cambios que puede sufrir la empresa en ese periodo, por lo que resulta muy difícil para éstas asegurar ciertas condiciones de cara al momento del retorno del expatriado.

Según Vidal et al. (2005), el nivel de importancia de la repatriación en las organizaciones viene dada por los siguientes motivos:

1. Dado el periodo de crisis, la necesidad de abrir nuevos mercados y la internacionalización de las empresas, el número de expatriaciones y de repatriaciones se está incrementando en los últimos años (Linehad y Scullion, 2002).
2. El personal expatriado vuelve con mayor experiencia profesional, algo muy valioso para la empresa internacional. Sin embargo, las empresas descuidan una gestión apropiada de los repatriados y no son conscientes de su importancia (Lazarova y Caligiuri, 2001)..
3. Que un repatriado no se adapte adecuadamente al volver a su país, puede implicar que el mismo abandone la empresa y producir unos costes muy elevados para la misma.
4. Futuras expatriaciones pueden verse afectadas por una mala gestión de la repatriación. Si el personal nacional identifica que la experiencia internacional

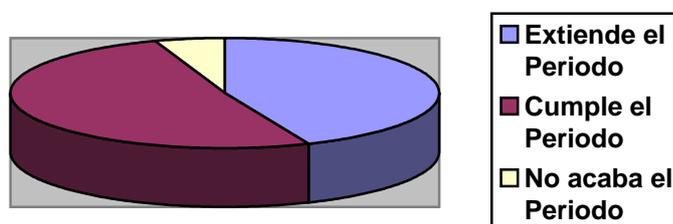
puede actuar negativamente en su desarrollo profesional, disminuirá considerablemente el número de trabajadores dispuestos a participar en futuras expatriaciones (Brewster y Scullion, 1997), lo que produce una imposibilidad de crecimiento de la empresa en el ámbito internacional.

Antes de profundizar en la repatriación, se analiza lo que sucede con las distintas posibilidades que existen una vez finalizado el período de expatriación pactado.

Se considera un éxito si se cumple con el período pactado en su totalidad o si este es ampliado, mientras que la vuelta antes de este período pactado es considerado como un fracaso de la expatriación.

En promedio, la mitad de los expatriados están en su destino la totalidad del período pactado, Ernst & Young y el IESE (2013), siendo una minoría los que no lo acaban, así como que la otra mitad amplía su período de expatriación, como vemos en el gráfico 5. Es reseñable que son muy pocos los expatriados que no cumplen con su período pactado de expatriación, lo que señala desde este punto de vista, que las expatriaciones están marcadas con el éxito. Cuando vemos que los períodos de estancia en el país de destino son extendidos, lo entendemos como una señal de satisfacción por parte del expatriado desempeñando sus funciones.

GRÁFICO 5
PORCENTAJES DE PERIODOS DE EXPATRIACIÓN



Fuente: Ernst & Young y el IESE (2013)

Desde la perspectiva de los expatriados se ve más fracaso en la expatriación que desde la perspectiva de las empresas. Éstas se sienten responsables de que un expatriado vuelva en su periodo establecido, o que este periodo aumente, sin embargo, si el expatriado vuelve antes del tiempo estipulado, esta responsabilidad se comparte entre la empresa y el expatriado.

Por ello las empresas se atribuyen el éxito de la expatriación, mientras que trasladan el fracaso al expatriado o este fracaso es compartido entre ambos. Por consiguiente, cuando una oferta es aceptada, es altamente probable que los periodos de estancia fijados se extiendan a requerimiento de la empresa, mientras que es bastante improbable que la empresa requiera al trabajador en su país de origen antes del final del período pactado. Si esto sucediera, la responsabilidad estaría compartida entre ambos.

Son bastante reducidas las compañías que puedan establecer, y definir, las condiciones de la repatriación antes de que se produzca la partida del expatriado al país de destino. Una gran parte de las empresas suele concretarlo justo antes de que finalice el periodo de expatriación. Así que, aunque la repatriación sigue siendo una cuestión bastante compleja y difícil de resolver con mucha antelación, se observa que en la actualidad son muy pocas las empresas que planifican la repatriación tras la vuelta del expatriado. Por lo tanto, ha habido un cambio considerable en este aspecto de la repatriación en los últimos años, como se observaba en Gómez y Fernández (2005), donde las empresas esperaban a la vuelta del expatriado para ubicarlo de nuevo en su país de origen. Las compañías han realizado un gran esfuerzo para detallar la repatriación con antelación al periodo estipulado de destino, aunque sólo sea poco antes de volver.

Por lo general, las empresas comienzan a hablar con el expatriado en los últimos ocho o seis meses antes que se produzca la finalización del periodo de expatriación, ofreciéndole una serie de posibilidades que vamos a detallar a continuación.

Se le ofrece volver a la empresa matriz, extender el periodo de expatriación, convertirse en trabajador local, cambiar a otro país de destino o, incluso, un puesto en

otra empresa cuando se trate de grupos empresariales con posibilidades de traslado entre las distintas compañías que componen dicho grupo.

Lo realmente reseñable es que ningún trabajador tiene asegurado una ocupación en su retorno, asegurándole únicamente un puesto con características similares al que ocupaba antes de iniciar su periodo de expatriación..

Cuando el expatriado finaliza su trabajo, se le da la posibilidad de escoger entre destino geográfico o desarrollo profesional. Siendo lo primero que si el profesional opta por volver a su país de origen, se le busca una ocupación de similares características al que tenía antes de iniciar la expatriación, pero si al contrario opta por un mejor desarrollo profesional, tiene bastantes probabilidades que le destinen a una localización distinta en el propio país o a otro destino internacional, pero a un puesto de mayor categoría y con mayores responsabilidades. Por lo tanto, estas opciones quedan en manos del expatriado en relación a lo que crea que es mejor para él y para su familia.

Se puede dividir el proceso de adaptación del trabajador repatriado en dos fases claramente diferenciadas, las cuales se denominan, según Black et al. (1992), fase de adaptación previa o creación de expectativas, y fase de adaptación a su país de origen. Añadiendo que la adaptación del repatriado al trabajo determina su rendimiento tras la repatriación, y va a influir a que permanezca en la empresa o que finalmente la abandone.

En cuanto a la fase de adaptación previa o creación de expectativas, que el trabajador tenga unas aspiraciones más o menos enfocadas sobre lo que le espera tras la repatriación depende de una serie de factores totalmente individuales, relacionados con el propio trabajador y las circunstancias de la expatriación, como son las laborales, cuando nos referimos a las funciones y características del puesto, las organizativas, que son las relativas a la empresa y a su forma de gestión. Conjuntamente a las posibles expectativas que el trabajador se puede formar, distinguimos tres tipos:

- Expectativas sobre el trabajo, cuando nos centramos en aspectos relacionados con su nuevo puesto de trabajo y a los aspectos organizativos en la empresa.

- Cuando observamos a los individuos, intentando predecir sus posibles relaciones con sus compañeros al volver a su país de origen.
- Perspectivas del entorno en general, si observamos temas como la calidad de vida, el tiempo y la forma de ocio, los medios de transporte o el clima en su país.

Si tenemos en cuenta lo anterior, planteamos que mientras algunos factores afectan a la creación de los tres tipos de expectativas, otros van a influir únicamente en uno de los tres ámbitos señalados. Tomando como referencia a que la duración integral de la expatriación incide en la creación de expectativas en todos los ámbitos, distinguimos al mismo tiempo que el hecho de tener un tutor en el país de origen, mientras dura la expatriación, va a incidir únicamente en la creación de expectativas sobre el trabajo.

La fase de adaptación al país de origen va a verse vinculada con una serie de factores atribuidas a dimensiones de la adaptación del repatriado. Podemos distinguir la adaptación al puesto de trabajo, en la que se produce una valoración de la forma que el expatriado asimila las condiciones de su trabajo asignado; La adaptación a sus compañeros, su forma de relacionarse con ellos y si logra esta adaptación; Y para terminar, la adaptación al entorno general, donde se evalúa el ajuste que experimenta el empleado a la vida en general en su país, a la comida, el tiempo, el transporte, a las compras y a las distintas formas de ocio.

Otra forma de evaluar la repatriación según Ernst & Young y el IESE (2013), es mirando la relación de los expatriados con la empresa una vez que estos han vuelto a su país de origen. Las empresas observan que una proporción muy baja del personal expatriado vuelve directamente a otra compañía, mientras que una parte muy alta continúa en la empresa tras dos años de haber vuelto de su expatriación. Podríamos concluir y destacar que casi la totalidad de los empleados expatriados regresan a su empresa original y se mantienen en esta al menos dos años después de transcurrir el periodo de la expatriación, desde el punto de vista de la empresa.

La visión de los expatriados es algo más negativa, cerca de una cuarta parte de ellos señala que se cambia de empresa al volver del destino (Bonache, et al., 2001). Vemos

que hay una discrepancia de opiniones entre la perspectiva de las empresas y la de los expatriados, en un tema tan discutido como es la repatriación.

Los expatriados destacan que la proporción de trabajadores que no acaban su período de expatriación es considerablemente más alto, que el visto desde las referencias de las empresas, así como también el número de personal expatriado que abandona su empresa a la vuelta de su destino.

Las empresas están bastante satisfechas con las políticas de repatriaciones que han logrado implantar con el paso del tiempo, según Ernst & Young y el IESE (2013), a la vez, que han logrado definir las con mayor antelación si lo comparamos con lo que se hacía años atrás. La diferenciación reseñable entre empresas y expatriados si vemos la repatriación, está bastante más afectada por un enfrentamiento de expectativas entre ambos: los expatriados requieren más certezas antes de iniciar el periodo de expatriación, y a las empresas le es prácticamente imposible asegurar condiciones a un periodo tan largo de tiempo.

Se trata de un tema con dificultades para resolverlo, pero se han observado bastantes avances por parte de las empresas, en lo que se refiere a las condiciones que se dan a los expatriados, y a la antelación con la que se define la repatriación. Probablemente son en estos dos ámbitos donde las empresas tendrán que hacer un mayor esfuerzo, porque resulta casi imposible pensar que algún día se podrá asegurar un puesto detallado en sus funciones con tres a cinco años de antelación, dado que la realidad y todas las circunstancias que le rodea cambian día a día.

9. CONCLUSIONES

Una vez analizado distintos aspectos del proceso de expatriación, podemos concluir lo siguiente:

Para dirigir las filiales de las empresas en el extranjero, las empresas optan por utilizar personal expatriado cuando no existe la cualificación necesaria en el país de acogida. Sobre todo hablamos de personal directivo o mando intermedio, los cuales van a proyectar las ideas y forma de trabajo de la empresa matriz, las claves de su éxito en relación a la competencia, aplicar lo que la hace diferente, y obtener así una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas del sector. También sirven como herramienta de control hacia sus filiales, factor que la empresa considera esencial en su proceso de expansión internacional.

Los problemas que pueden encontrarse los expatriados en su asignación internacional hacen que el proceso de reclutamiento y selección no sea nada sencillo, teniendo que hacer un estudio detallado de las características personales del candidato, incluso de su cónyuge, ya que puede influir en la satisfacción del expatriado en su destino. No sólo se busca personal preparado técnicamente, sino que son importantes otros aspectos, como son su facilidad de comunicación, afrontamiento de situaciones difíciles y complicadas que sean nuevas para el empleado, así como el dominio del idioma del país de destino. El aspecto del idioma puede no ser tan importante en situaciones reales y determinadas, se da sobre todo en empresas constructoras, donde se prima el envío de personal técnico a países donde efectúen sus obras, solventando el problema del idioma mediante el uso de traductores que acompañan en todo momento a estos técnicos, trasladando sus ordenes al idioma local, y facilitando así la comunicación entre todos los operarios que estén bajo su mando.

Una vez seleccionada la persona idónea, es muy importante llevar a cabo un proceso de formación, orientación y seguimiento que le ayude a enfrentarse a las diferencias culturales y profesionales. En estos procesos, se da el caso de que los trabajadores recalquen la necesidad de contar con una persona que actúe como tutor y que éste se encuentre en el país de destino, principalmente para la orientación y solución de

problemas, y no tener que comunicarse con la empresa matriz (sin un trato directo y fluido), la cual sólo va a dar soluciones técnicas, ya que desconoce las peculiaridades que acontecen en el país donde está destinado el expatriado. También se pide una formación claramente orientada hacia el trabajo a desempeñar en el país destinado, ya que este puede parecer igual en todas las localizaciones, pero la realidad puede cambiar por diferencias de forma de trabajar, procedimientos aplicados y cultura del país. Un claro ejemplo, y siguiendo el caso de las empresas constructoras, hay épocas del año en determinados países donde hay que adecuar los horarios de trabajo en las distintas obras por razones religiosas, estos aspectos tienen que ser informados previamente al expatriado, para facilitar así sus planificaciones y procedimientos en la ejecución de la obra.

Si nos ceñimos a la realidad de las empresas, siguiendo con el ejemplo de las empresas constructoras, se puede afirmar sin dudas que estos aspectos se quedan en mera teoría, son prácticamente inaplicados en la práctica, ya que dada la situación actual en el mercado laboral español, se envían trabajadores al exterior del país con la mismas condiciones que tendrían en España. Las empresas se limitan a proporcionar alojamiento en el país destinado, así como pagar sólo el viaje de ida en el inicio y el de vuelta en el final de la prestación del servicio, a no ser que coja fechas señaladas como puede ser la navidad. Las obras actúan de forma autónoma e independiente, sólo teniendo que informar mensualmente de las pérdidas y ganancias producidas durante su ejecución.

Para evaluar el desempeño de los profesionales expatriados hay que combinar dos fuentes de información: la información que proporcionan los gerentes del país de destino, que son los que conviven con el expatriado y tienen información más clara, pero que puede estar sesgada por factores culturales y por la falta de visión de la totalidad de la organización. La otra fuente de información es la que genera el departamento de Recursos Humanos, el cual ha obtenido información mediante procedimientos genéricos a todos los integrantes de la organización, con el problema que no ha tenido en cuenta las distancias geográficas y la diferente cultura del país donde está destinado el expatriado. Tenemos por ejemplo la distinta forma de trabajar de los países anglosajones con respecto a España, estos están más orientados hacia el resultado de un proyecto, independientemente de cómo se haga el mismo. En España se prima más la cantidad de trabajo realizado que la calidad del mismo, se tiende a frenar

la libertad de movimientos del empleado, no se busca su motivación y se pierde mucho tiempo en aspectos menores, como son las reuniones, faltando una planificación en general. Estos aspectos son comentados por trabajadores cuando vuelven de sus destinos al país origen, lo cual provoca a veces el abandono de la organización.

Hay que organizar con antelación el regreso de los expatriados a su país de origen, ya que la desmotivación del trabajador tras la vuelta, el posible cambio en sus retribuciones (es aconsejable huir de una diferenciación en aspectos económicos del personal expatriado del que no es, primando económicamente aspectos relacionados con la meritoria del trabajador, y que esta diferenciación no provenga del hecho de ser trasladado), el choque cultural y el hecho de que no sea tenida en cuenta su experiencia y habilidades adquiridas, puede frustrar sus expectativas.

Igualmente hay que atender también unas peticiones que hacen los propios trabajadores cuando vuelven de su destino, como son tener unas vacaciones para poder adaptarse de nuevo a su país y compensar con su familia el tiempo que ha estado fuera, así como de disponer de mas estancias en España durante su periodo de expatriación. También que el nuevo trabajo a realizar al volver, no difiera en sus condiciones del realizado en su periodo de expatriación, facilitando así su adaptación. Así como que la comunicación producida durante su periodo de expatriación debería haber sido más fluida y continua, evitando sentimientos de soledad o de dejadez por parte de la empresa matriz. Habría que tener en cuenta una mejor programación del tiempo que va a durar la expatriación, dándose el caso de trabajadores que van por unos meses, y después se quedan años en el país de destino.

En general se pide una mejor planificación, y que esta sea realizada con la suficiente antelación, aspecto nada fácil para la empresa, ya que dentro del mundo globalizado en que nos encontramos, las políticas, la economía y los mercados se pueden ver influenciados y afectados por aspectos imposibles de prever con anterioridad.

10. BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J.S. (1965): "Inequity in Social Exchange". En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2: 267-299. New York: Academic Press.

ADECCO (2013). Adecco en base a los datos del CERA. Disponible en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/438.pdf

AZPILICUETA, M. (1998): «Directivos españoles para el siglo XXI», *Economistas*, volumen 16 (77), páginas 336-340.

BANNERJEE, S.B. (2007): *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*, Edward Elgar, Cheltenham, UK y Northampton, MA.

BJÖRKMAN, I.; BARNER-RASMUSSEN, W. y LI, L. (2004): "Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms", *Journal of International Business Studies*, 35(5): 443-455.

BLACK, J.S. (1988): "Work Role Transition: A study of American Expatriate Managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 2, pp. 277-294.

BLACK, J.S. (1991): "Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance", *Academy of Management Proceedings*, pp. 95-100.

BLACK, J.S.; GREGERSEN, H.B. y MENDENHALL, M.E. (1992): "Toward a theoretical framework of repatriation adjustment", *Journal of International Business Studies*, Forth quarter, vol. 23, no4, pp. 737-761.

BONACHE, J. (2004): "Towards a re-examination of work arrangements: an analysis from Rawls' theory of justice", *Human Resource Management Review*.

BONACHE, J.; FERNÁNDEZ-MATEO, I. y GARCÍA-ROMERO, A. (2001): "Aspectos positivos y negativos de los destinos internacionales. Un estudio empírico en

una multinacional española", Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, ISSN 0212-7377, No 54, pp. 189-206.

BONACHE, J.; BREWSTER, C. y SUUTARI, V. (2001): "Expatriation: a developing research agenda", Thunderbird International Business Review, vol. 43, no1, pp. 3-20.

BREWSTER, C. y SCULLION, H. (1997): "A review and agenda for expatriate HRM", Human Resource Management Journal, vol. 7, no3, pp. 32-42.

DE LA OSA, J. C. (1997): "Corporate Resource Group Ibérica", Capital Humano, No. 106, pp. 31.

DONALDSON, T. (1996): "Values in tension: Ethics away from home", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 5, pp. 48-62.

ERNST & YOUNG, Y EL IESE. (2013). Políticas de expatriación en el contexto económico actual: visión de las empresas. Madrid

EUROPA PRESS (2013, Febrero 14). Casi 400.000 españoles han emigrado por la crisis.
www.europapress.es/sociedad/noticia-casi-400000-espanoles-emigrado-otros-paises-crisis-20130214130057.html

FACTBOOK (2006): *Recursos Humanos*. Pamplona: Aranzadi.

GAUFIN, (1996): "Building Global Workforce Starts with Recruitment", Personnel Journal, March, Supplement Recruitment, Vol. (3), p. 9. Citada por Talbott, S. P., vicepresidenta de RH de Bechtel Group Inc.

GÓMEZ MEJÍA, L.R.; D.B. BALKIN y R.L. CARDY (2001): Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 3a. Ed., Pearson Educación, S.A., Madrid.

GÓMEZ, S. y FERNÁNDEZ, L. (2005): Políticas de Expatriación y Repatriación en Multinationales: Visión de las empresas y de las personas, Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, IESE Business School, Universidad de Navarra.

GREGERSEN, H.B.; MORRISON, A. and BLACK, J.S. (1998): "Developing leaders for the global frontier", *Sloan Management Review*, 40: 21-32.

HARRIS, H. y BREWTER, Ch. (1999): «The Coffee-machine System: How International Selection Really Works», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 10 (3), páginas 488-500.

HARZING, A. (2001): "Who's in charge? An empirical study of executive staffing Practices in foreign subsidiaries", *Human Resource Management*, 40: 139-158.

HSIEH, M. (2009): "Does global business have a responsibility to promote just institutions?", *Business Ethics Quarterly*, 19(2): 251-273.

JOHNSTON, J. (1994): El proceso expatriación/repatriación en empresas multinacionales españolas. *AEDIPE*. Marzo, pp. 50-54.

JORDAN, J. y CARTWRIGHT, S. (1998): "Selecting expatriate managers: key traits and competencies". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 89-96.

LAZAROVA, M. y CALIGIURI, P. (2001): "Retaining repatriates: the role of organizational support practices", *Journal of World Business*, Winter, vol. 36, no4, pp-389-402.

LINEHAD, M. y SCULLION, H. (2002): "Repatriation of European female corporate executives: an empirical study", *International Journal of Human Resource Management*, March, vol. 13, no2, pp. 254-267.

PAZ ÁLVAREZ. (2013, May 27). Los expatriados se ofrecen ahora voluntarios y sin mirar el salario. *Cinco Días*

RAWLS, J. (1972) (ed. 1999): A theory of Justice, Oxford: Clarendon Press. -(1993): Political Liberalism, New York: Columbia University Press. -(1999): A Theory of Justice. Revised Edition, Oxford, UK and Cambridge, MA: Harvard University Press.

SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2003): Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico, Artagena McGraw art, España, ISBN 84-481-3918-6.

SCHULER, R.; BUDHWAR, P. y FLOROWSKI, G. (2002): "International human resource management: review and critique", International Journal of Management Reviews, March, vol. 4, no1, pp. 41-71.

SCULLION, H. (1994): "Staffing policies and strategic control in British multinationals", International Studies of Management & Organization, Fall, vol. 24, no3, pp. 86-105.

SELMER, J. (1999): "Career issues and international adjustment of business expatriates", Career Development International, Vol. 4, No. 2, pp. 77-87.

STAHL, G.K.; MILLER, E. y TUNG, R. (2002): "Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment", Journal of World Business, 37(3): 216-227.

SUAREZ-ZULOAGA Y GLADIS, I.(2001): Los directivos de las multinacionales españolas: en el interior y en la expatriación. *Información Comercial Española, N° 794*.

TEAGARDEN, M.B. y GORDON, G.D: (1995): "Corporate selection strategies and expatriate manager success", en J. Selmer (Ed.), Expatriate management: New ideas for international business, West Port, CT: Quorum.

TOH, S. M. y DENISI, A. (2003): "Host country national reactions to expatriate pay policies: a model and implications", Academy of Management Review, 28(4): 606-621.

TORBORN, I. (1982): Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting, New York, John & Sons.

VIDAL, M. E. S., ARAGÓN, M., ISABEL BARBA, & VALLE, R. S. (2005). "El proceso de repatriación de los trabajadores expatriados. Un análisis cualitativo del modelo de Black, Gregersen y Mendenhall"(1992). *Boletín De Estudios Económicos*, 60(185), 287-306

WERTHER, W. y DAVIS, K. (2000): *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, McGraw Hill.

YAMAZAKI, Y. y KAYES, D. C.(2004): "An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 3, No. 4, pp. 362.