



Colección **EOI**

EE

empresas

Los procesos
de internacionalización
empresarial y la gestión
de personas

Miriam Espinosa Romero



Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas

Miriam Espinosa Romero

© Fundación EOI, 2009

COORDINACIÓN DE EDICIÓN

Área de Conocimiento y Documentación EOI

PROYECTO GRÁFICO

base12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-936547-1-9

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
Capítulo I	
OBJETO DE INVESTIGACIÓN	9
Capítulo II	
METODOLOGÍA	11
Capítulo III	
EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN Y LA ECONOMÍA MUNDIAL	13
1. España en el proceso de la internacionalización	15
2. Casos de éxito de empresas españolas	20
Capítulo IV	
MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN	23
1. ¿Qué se entiende por expatriado?	24
2. Enfoques de las asignaciones Internacional	25
3. Motivos de expatriación	25
4. La formación de directivos internacionales	26
Capítulo V	
DIMENSIONES INTERCULTURALES	29
Capítulo VI	
ETAPAS POR LA QUE PASA UN EXPATRIADO	37
Capítulo VII	
MODELOS TEÓRICOS DE ADAPTACIÓN DE UN EXPATRIADO	41

Capítulo VIII

LA REPATRIACIÓN	 45
------------------------------	---------------

Capítulo IX

ASPECTOS LABORALES Y FISCALES DE LA EXPATRIACIÓN	 49
---	---------------

1. Legislación laboral.....	50
2. La Seguridad Social.....	51
2.1. Desplazamientos comunitarios.....	51
2.2. Desplazamientos a países no comunitarios con convenio de Seguridad Social con España.....	53
2.3. Desplazamientos a países no comunitarios sin convenio de Seguridad Social con España.....	54
3. Aspectos fiscales.....	55

Capítulo X

POLÍTICAS EMPRESARIALES Y PERCEPCIÓN DEL EXPATRIADO	 59
--	---------------

1. Grupos de discusión con empresas multinacionales.....	60
1.1. El proceso de selección de candidatos para la expatriación.....	60
1.2. Expectativas en las distintas fases de la expatriación.....	61
1.3. Comunicación y lazos de unión con la empresa en España.....	62
1.4. Apoyo para el traslado.....	62
1.5. La repatriación.....	65
1.6. Recomendaciones de cara a movilizar personas hacia asignaciones internacionales.....	66
2. Entrevistas en profundidad a repatriados.....	66
2.1. Candidatos para la expatriación.....	66
2.2. En el país destino.....	67
2.3. Apoyo de la empresa para el traslado.....	68
2.4. La adaptación.....	69
2.5. La repatriación.....	69
2.6. Consejos de los repatriados a las empresas.....	70
3. Estudio Cuantitativo: Análisis de la encuesta a expatriados.....	71
3.1. Perfil del expatriado.....	72
3.2. Percepción de las gestiones de las empresas.....	85
3.3. Adaptación al país.....	100

CONCLUSIONES	 107
---------------------------	----------------

ANEXO	111
1. Empresas participantes en la dinámica de grupo	112
2. Perfil de las entrevistas en profundidad.....	112
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
 RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS	117

PRÓLOGO



Los procesos de internacionalización de las empresas han sido un acontecimiento creciente en las últimas décadas en todo el mundo. España ha sido uno más de los países que han ido abriéndose a los mercados internacionales, estableciéndose en aquellos destinos en los que las oportunidades de mercado y las situaciones económicas son más favorables.

Pero la internacionalización de las empresas lleva consigo una gestión complicada, en la que hay que aunar diferentes situaciones económicas, legales y socioculturales, gestionando en paralelo la realidad del país origen y del país destino.

Un aspecto crucial para el éxito de los procesos de internacionalización de las empresas es contar con personal altamente cualificado. En esta línea surgen los “expatriados”, profesionales capaces de desarrollar proyectos de gran envergadura en entornos nuevos y desconocidos.

EOI Escuela de Organización Industrial elabora esta publicación con el objetivo de ayudar a las Pymes que pretenden expandirse fuera de nuestras fronteras y que se enfrentan a cuestiones como: ¿cuáles son los distintos enfoques que se pueden dar a las asignaciones internacionales?, ¿qué es la doble imposición fiscal?, ¿cómo afectan los desplazamientos comunitarios o extracomunitarios a la seguridad social del expatriado?, ¿qué aspectos son importantes negociar en una expatriación?

Para ello, se parte del análisis de relevantes documentos de expertos en esta materia y se fundamenta en un completo estudio de investigación que revela las opiniones de todos los actores implicados: empresas, expatriados y repatriados, desde el contexto de las variables socioeconómicas involucradas en los procesos de expatriación.

En definitiva, se trata de una publicación de gran ayuda para todos aquellos profesionales que pretendan implicarse en la gestión de personas y establecer políticas adecuadas en las asignaciones internacionales, minimizando de esta forma las dificultades y aumentando las probabilidades de éxito en la conquista de los nuevos mercados.

Alfonso González Hermoso de Mendoza

Director General EOI Escuela de Organización Industrial

Capítulo I

OBJETO DE INVESTIGACIÓN



El presente trabajo de investigación analiza cual es la **política y gestión que desarrollan actualmente las empresas para sus expatriados** y cuales son **los factores que más se relacionan con la adaptación del expatriado**.

Hay multitud de investigaciones que corroboran que la adaptación del expatriado es un factor clave para que tenga éxito su misión internacional. Una correcta gestión de recursos humanos puede proporcionar una ventaja competitiva en el proceso de internacionalización de una empresa.

Desde la doble perspectiva, empresa y expatriado, este estudio aborda los aspectos clave que una empresa debe de tener en cuenta para establecer una política efectiva de expatriación.

Como punto de partida, se describe el contexto socio económico del proceso actual de internacionalización de la empresa española dentro de una globalización mundial, así como la influencia de este proceso en la gestión actual de los recursos humanos. Posteriormente, se analiza el “estado del arte” en materia de expatriación y se analizan los modelos actuales en la gestión de recursos humanos. Por otra parte, se ha revisado la literatura existente con la intención de identificar los factores clave de adaptación del expatriado. De igual forma, se han analizado responsabilidades laborales y aspectos legislativos y fiscales que afectan a las empresas. Finalmente, se ha realizado un estudio empírico basado en un enfoque cualitativo y cuantitativo, en el que se analizan los resultados de la investigación en los puntos descritos anteriormente.

Con todo, se pretende dar una orientación a las empresas que se plantean expandir sus negocios fuera de las fronteras nacionales, desplazando al extranjero parte de sus recursos humanos; y proponer una serie de pautas que permitan poner en práctica, de forma sencilla y estandarizada, la gestión de la asignación internacional de manera efectiva y eficiente, reduciendo costes y obteniendo beneficios, potenciando, en última instancia, los resultados en la estrategia global de la organización.

Capítulo II

METODOLOGÍA



Tal como se ha planteado en el apartado de objetivos, el enfoque hacia el que se ha dirigido el estudio es el de proporcionar información sobre cuales son los procedimientos de las empresas en la gestión de expatriados, tratando de comprender, además, cuales son las situaciones habituales y la problemática en la movilización internacional de los recursos humanos.

Con la finalidad de fortalecer la riqueza de los datos se ha planteado una metodología mixta en la que se han realizado técnicas cualitativas y cuantitativas conjuntamente.

Por una parte, se han realizado **grupos de discusión** con **empresas** multinacionales, recabando información sobre la amplia experiencia que poseen éstas de cara a la movilización internacional, por el gran número de personas que expatrian y por la diversidad de escenarios culturales a los que se enfrentan. Por otra, se han realizado una serie de **entrevistas en profundidad** a **repatriados** para poder abordar aspectos que no fueron recogidos anteriormente y presentar una valoración desde el punto de vista del colectivo implicado.

Por último, se ha realizado un **estudio cuantitativo** con expatriados, para lo cual se ha diseñado específicamente una encuesta basada en el marco teórico, con la intención de recoger información sobre la política de expatriación de las empresas y poder así analizar la percepción sobre distintos factores de los propios expatriados.

Ficha Técnica

- Universo: Zona Geográficas: América Latina, Norte América, El Caribe, Australia, África, Asia, Unión Europea, Resto de Europa, Medio Oriente.

Encuesta cumplimentada a través de una plataforma de encuesta por Internet, enviada a 408 direcciones de correo electrónico y obteniendo una tasa de retorno del 42,6%.

- Tamaño de la muestra: 174 expatriados españoles.
- Procedencia de la muestra: Afganistán, África del Sur, Alemania, Arabia Saudita, Argelia, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Bolivia, Brasil, Bulgaria, Chile, China, Cuba, Ecuador, Egipto, Estados Unidos, Filipinas, Grecia, Holanda, Hong Kong, Irlanda, Italia, Japón, Malasia, México, Nigeria, Reino Unido, Republica Dominicana, Rumania, Senegal, Turquía, Ucrania, Venezuela.
- Tratamiento Estadístico: SSPS. Para contrastar las hipótesis se ha empleado el estadístico de contraste de porcentajes z de Bonferroni, con un nivel de significación ($\alpha=0,05$).

Capítulo III

EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN Y LA ECONOMÍA MUNDIAL



Las organizaciones de todo el mundo se encuentran dentro de un proceso creciente de internacionalización, España es un país más incluido en esta etapa de globalización.

Este fenómeno de globalización no es en absoluto la primera vez que se produce. Un fenómeno similar se produjo al final del siglo XIX y principios del XX; uno de los mayores empujes a la internacionalización se dio después de la II Guerra Mundial, la economía mundial cambió de manera trascendental: se crearon los organismos internacionales para las relaciones internacionales, las Naciones Unidas, la OTAN el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial; y se estableció el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), un acuerdo entre los aliados vencedores de la II Guerra Mundial, que fomentaba el libre comercio entre ellos y la libre circulación de capital y factores productivos.

Sin embargo, el proceso de globalización de hoy en día conlleva una serie de características que lo hacen diferente: (1) el número de países que se ven afectados es inmensamente mayor, englobando ahora a los países desarrollados y a un gran número de países en vías de desarrollo, (2) la variedad y cantidad de instrumentos financieros existentes hacen que se den muchas más facilidades para que se produzcan intercambios o inversiones directas, y (3) los factores de la economía mundial han afectado a las políticas y a las sociedades de todos los países, las reformas económicas de China, la caída del muro de Berlín y la transformación de la Unión Soviética, todos estos hitos han permitido la flexibilización del comercio internacional y de las transacciones financieras. A esto se une el despertar de las sociedades en desarrollo, lo que se transforma en miles de ciudadanos ávidos de entrar en una sociedad de consumo y países con grandes demandas de desarrollo de transporte, infraestructuras y servicios.

Según la OCDE¹ la producción mundial ha aumentado un 300% en los últimos 30 años, y el comercio de bienes y servicios en un 600%, asimismo los flujos financieros han pasado de ser el 10% del PIB de los países más desarrollados a ser más del 100% de ese PIB en diez años.

Esta creciente globalización en las últimas décadas ha fomentado que las empresas abran progresivamente su actividad a los mercados exteriores, primero en el área comercial y más tarde en el área productiva.

El desarrollo tecnológico ha sido uno de los principales impulsores de la globalización; inventos como los contenedores en la navegación internacional, el aumento de la velocidad del transporte, la revolución tecnológica de la información y las comunicaciones, los cambios de producción, etc., han permitido que exista un aumento de flujo de movilidad geográfica, lo cual facilita a las empresas aumentar su actividad y estar presente en distintos países y continentes, expandiendo así sus mercados y enviando a sus recursos humanos más allá de sus fronteras nacionales.

En este proceso de internacionalización las empresas necesitan constituir en el extranjero filiales o sucursales para tener el control de la organización, desplazando a personal

1. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

cualificado desde la empresa matriz; en esta línea surge la figura del “Expatriado”, personal altamente cualificado que es enviado a sedes en otros países para poner en marcha proyectos de gran envergadura.

Un capital humano valiosísimo para la empresa y pieza clave para el éxito de su estrategia internacional, que puede llegar a constituir la mayor de las ventajas competitivas.

1. ESPAÑA EN EL PROCESO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

España no se ha quedado atrás en este proceso, en los últimos diez años la exportación española ha crecido un 117 por cien, posicionándose como el octavo emisor del mundo en inversión directa.

Las empresas españolas han crecido en todas las formas consideradas en la secuencia de internacionalización: exportación, licencias o acuerdos de colaboración e inversiones directas.



Tabla 1

Los diez principales países por stock de IDE² emitida (2006)

	Millones de dólares
EE.UU.	2.384.004
Reino Unido	1.486.950
Francia	1.080.204
Alemania	1.005.078
Hong Kong. China	688.974
Países Bajos	652.633
Suiza	545.401
España	507.970
Bélgica	462.032
Japón	449.567

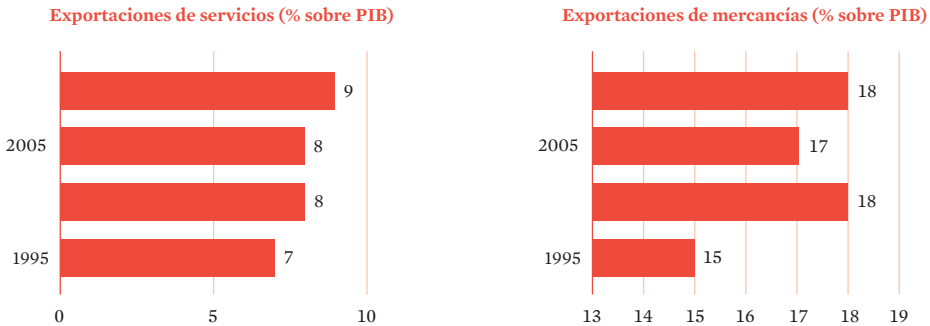
Fuente: Ministerio de Industria Turismo y Comercio. 2008

Tal como se muestra en las siguientes figuras, nuestro grado de apertura está alrededor del 60% del PIB. De 1995 a 2007, las exportaciones de bienes (en términos de PIB) han crecido 3 puntos y las de servicios 2.



Gráfico 1 y 2

Exportaciones de servicios y Exportaciones de mercancías. (%)



Fuente: Ministerio de Industria Turismo y Comercio (2008)

La economía española penetra en los mercados internacionales introduciéndose en esta globalización desde hace dos décadas. La progresiva introducción en el mercado comunitario en los años ochenta y el aumento de la inversión, especialmente en América Latina en los noventa fueron el principio del crecimiento de la internacionalización de la empresa española.

Hoy en día España es el país extranjero con más inversiones directas en América Latina, por encima de Estados Unidos; es más, las siete multinacionales más importantes del IBEX 35 generan el 30% de sus ingresos en América Latina.

Pero además, desde principios del siglo XXI, España se abre también al gran mercado asiático. Hoy en día nadie duda que Asia es el mercado con mayor potencial de la economía mundial, cualquiera de los índices que se toman como referencia muestra que es la región más dinámica del mundo. Asia tiene el 60% de la población mundial, el 30% de PIB nominal, y acapara el 28% de los flujos comerciales, además del potencial consumo que existe en una sociedad de cientos de miles de personas que ansían una mayor calidad de vida con el “boom” del consumo privado y el desarrollo de las infraestructuras, telecomunicaciones, transporte, saneamiento y un largo etcétera que existe en ese continente.

España ha pasado de tener un flujo comercial con Asia de apenas 5.000 millones de euros en 1988 a los 50.000 millones de euros a finales del 2007.

El crecimiento del comercio exterior de España con Asia se ha triplicado en los últimos 10 años, y este crecimiento ha sido el mayor con respecto a otras regiones del mundo. En general, las exportaciones a los países emergentes han tenido un mayor crecimiento.

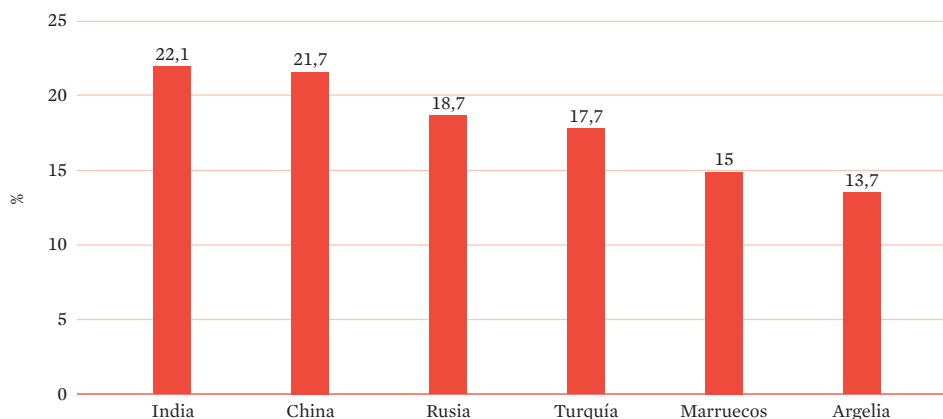
La inversión española en el exterior ha crecido con una tasa media anual acumulativa del 32,64 por cien en los últimos diez años, lo que supone más de 2.000 empresas con inversiones en el exterior, y el stock de inversión directa de España en el exterior, según el Banco de España, en el año 2006, asciende a casi 600.000 millones de euros, ocupando la octava posición del ranking de países inversores a nivel mundial y la novena en el de países des-

tino de inversión extranjera (Tabla 1). Nuestro grado de apertura ha crecido más de un 50 por cien en los últimos 20 años, posicionándonos por encima de países como Francia o Italia.



Gráfico 3

Evolución de las exportaciones a los países emergentes. Variación anual media en 2001-07. (%)

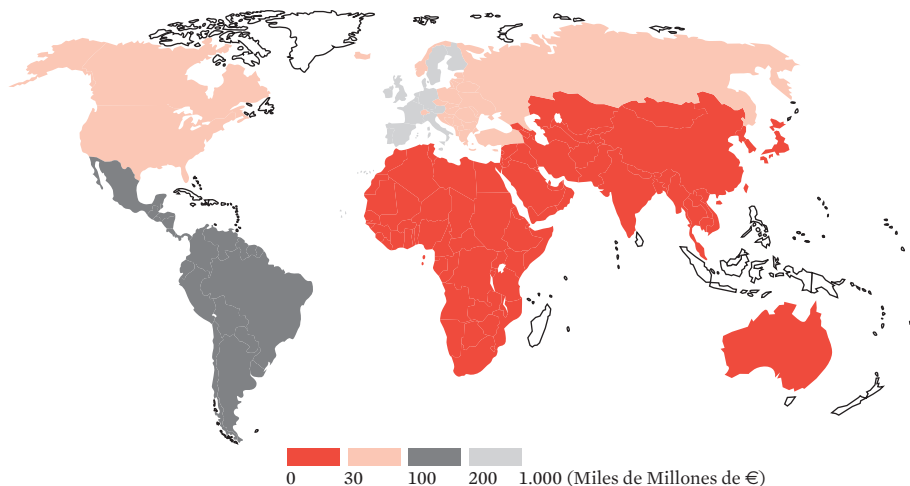


Fuente: Ministerio de Industria Turismo y Comercio (2008)



Gráfico 4

Flujos de inversión española en el exterior (1993-2007) por áreas geográficas



Fuente: Ministerio de Industria Turismo y Comercio (2008) ³

3. Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2008. <http://www.mityc.es/es-ES/Documentacion/Docu-mlnteres/6InformeCMO90509.pdf> [consulta: 24/09/2008]

Según el Departamento de Aduana e Impuestos Especiales, en el ejercicio 2007 las exportaciones españolas alcanzaron 181.478.5 millones de euros, lo que supuso un incremento mensual del 6,8%. Las exportaciones registraron un crecimiento del 4,2%, dado que los precios aumentaron un 2,5%.

En el cambio de los flujos comerciales a lo largo del año tiene una especial relevancia Asia y América Latina, mientras que en 1997 el déficit con Asia era de un 42,4% del total, en el 2007 es de un 37,4%. El comportamiento opuesto se aprecia con América Latina, en 1997 había un superávit del 8,1%, que ha pasado a un déficit del 4,2% en 2007.



Tabla 2

Principales magnitudes por regiones en 2006. (%)

	Porcentaje sobre total mundial					
	Población	PIB en PPA	Crecimiento Real del PIB*	Flujos comerciales	IDE recibida	IDE emitida
Unión Europea	8,1	21,5	3,2	38,9	40,7	47,0
Asia	64,0	37,9	7,9	27,4	22,7	16,3
EEUU	4,9	21,5	3,3	12,4	13,4	17,8
América Latina	9,1	7,6	5,5	3,2	6,6	4,0
África	14,9	3,4	5,6	3,1	2,7	0,6

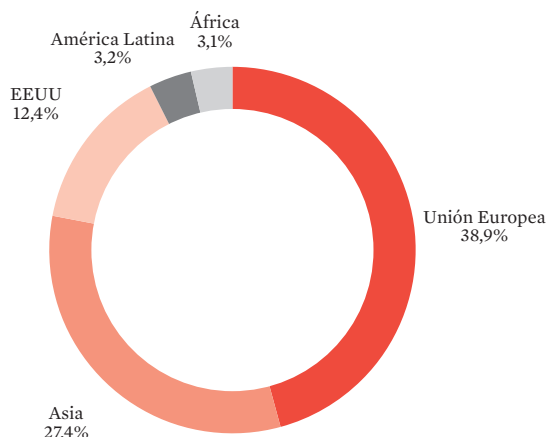
* Tasa de crecimiento

Fuente: OMC (2008) y ICE (2008)



Gráfico 5

Principales Magnitudes por regiones 2006



Fuente: OMC (2008) y ICE (2008)

Para conocer mejor la situación española se realiza un análisis por bloques geográficos y un análisis sectorial del comercio.

El análisis por bloques geográficos en 2007 muestra que el primer socio comercial es la Unión Europea al que destinamos el 70,1% de las exportaciones, lo que supuso el 5,5% de incremento anual.

Los países favoritos son: Francia con un 18,6%, Alemania con un 10,8%, Portugal con un 8,6%, Italia con un 8,5% y Reino Unido con un 7,5%.

En la zona UE no perteneciente al euro, aumentó un 4,3%, y destacan: Polonia con un 30,7%, Rumania 17,3% y República Checa con un 11,7%.

Los destinos no Comunitarios crecieron un 6,1%, teniendo mayor protagonismo Rusia con un 38,2%; mientras que Suiza cayó un 6,7%.

La cuota fuera de los destinos no Comunitarios es casi del 30%. Las exportaciones a Asia alcanzaron el 6,2% del total con una tasa de crecimiento del 16,1% en 2007.



Tabla 3

Dinamismo de las exportaciones por países en 2007

	% sobre el total	REP ¹	TVA ²
TOTAL	100,0	6,8	6,8
Intra-UE	70,1	3,9	5,5
Extra-UE	29,9	2,9	10,0
Principales destinos de la exportación española			
Francia	18,6	1,2	6,4
Alemania	10,8	0,6	5,8
Portugal	8,6	0,4	4,6
Italia	8,5	0,5	6,2
Reino Unido	7,5	0,2	2,0
Estados Unidos	4,2	0,0	0,9

¹ REP: Repercusión, contribución del país al crecimiento/descenso interanual en el ejercicio.

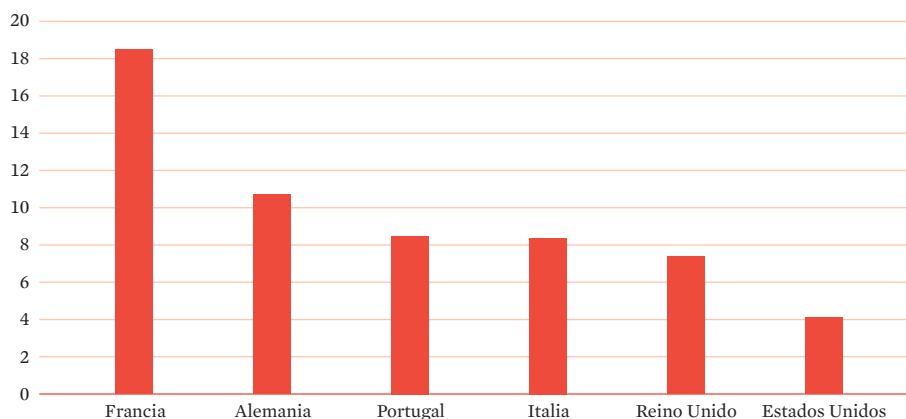
² TVA: tasa de variación interanual en porcentaje.

Fuente: El comercio exterior en España, Revista ICE nº 2943(2008)



Gráfico 6

Principales destinos de la exportación española



Fuente: *El comercio exterior en España, Revista ICE nº 2943(2008)*

2. CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

En España existen en torno a 11.000 empresas que han iniciado un proceso de internacionalización más allá de la pura exportación de bienes o servicios; de éstas, 2/3 cuentan con una plantilla menor de 200 personas, es decir, la gran mayoría son pymes. El estudio revela que el 73% de las empresas con implantación internacional sigue un proceso gradual de internacionalización, primero pasa por una fase de exportación para pasar después a otros modelos; su principal motivo es la de expansión del negocio. Del estudio realizado por el ICEX ⁴ sobre la internacionalización de la empresa española, se obtienen datos que revelan como casi todas las empresas declaran que las principales barreras o dificultades aparecen al principio y que son del tipo operativo, y no de estrategia.

De igual forma nos parece importante resaltar, cuales son las empresas españolas con mayor proyección internacional ⁵, que el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha hecho público en el 2008.

- 3 Empresas entre las 100 mayores empresas transnacionales no financieras: Repsol (46º), Endesa (51º) y Telefónica (53º).
- 2 Empresas entre las 50 mayores empresas transnacionales financieras: Santander (15º) y BBVA (30º).

4. Fuente: Instituto de Comercio Exterior (ICEX), 2006. <http://www.mityc.es/es-ES/Documentacion/Docu-mentInteres/6InformeCMO90509.pdf>. [consulta: 24/09/2008]

5. Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2008. <http://www.mityc.es/es-ES/Documentacion/Docu-mentInteres/6InformeCMO90509.pdf> [consulta: 24/09/2008]

- 9 Empresas españolas entre las 500 mayores corporaciones mundiales: las anteriormente mencionadas, y Cepsa, ACS, Ferrovial y Altadis.
- 3 Empresas española entre las 75 más respetadas del mundo: Inditex (56º), Corte Inglés (62º) y Santander (68º).
- Gestionan más del 40% de las principales concesiones de transporte en todo el mundo: Grupo ACS, Ferrovial, Sacyr Vallehermoso, Abertis, FCC y OHL.
- Befesa, Pridesa, Sadyt o Inima construyen y gestionan plantas desalinizadoras en los cinco continentes.
- Iberdrola es el líder mundial en gestión y operación de parques eólicos.
- Gamesa Eólica es el segundo fabricante mundial de turbinas para aerogeneradores.
- Acciona Energía es también líder mundial en su segmento de construcción y desarrollo de parques eólicos.

Como empresas líderes mundiales el Ministerio hace referencia a:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------|
| • 1º Grupo Bancario (UEM) | Grupo Santander |
| • 1º Confección (Europa) | Inditex |
| • 1º Arroz y 2º pasta | Ebro Puleva |
| • 1º Grupo cooperativo | Mondragón CC |
| • 1º Red de hoteles de vacaciones | Sol Meliá |
| • 1º Aceite de oliva | Grupo SOS |
| • 1º Revestimientos para automóvil | Grupo Antolín |
| • 1º Fabricante de sanitarios | Roca |
| • 3º Telecomunicaciones | Telefónica |
| • 3º Distribuidor de gas natural | Repsol-GasNatural |
| • 3º Servicios de seguridad | Prosegur |
| • 1º Vinos espumosos | Freixenet |
| • 12º Golosinas y caramelos | Chupa Chups |
| • 1º Moda nupcial | Pronovias |
| • 3º Denim | Tavex |
| • 6º Marca más valiosa de moda | Zara |
| • 3º Fabricante de aceros inoxidables | Acerinox |
| • 4º Fabricante de equipos ópticos | Indo |
| • 3º Máquinas de juego | Recreativos Franco |
| • 1º Club de fútbol por ingresos | Real Madrid |

Capítulo IV

MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN



Hemos visto que actualmente la empresa Española está abierta a todos los continentes y que se establece allí en donde las oportunidades de mercado y las situaciones económicas son más favorables. Sin embargo, este proceso de internacionalización conlleva una gestión complicada, donde hay que aunar situaciones económicas, legales y socioculturales diferentes, llevando en paralelo la realidad del país origen y del país destino. Ya que en esta gestión están inmersos los expatriados, es evidente que la estrategia de internacionalización de las empresas debe contemplar los recursos humanos que desplacen a las asignaciones internacionales. En esta línea, diversos estudios han demostrado que el éxito de las misiones internacionales depende en gran medida de la adaptación del expatriado al país destino.

1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EXPATRIADO?

De las múltiples definiciones que existen sobre el concepto de **expatriado**, cabe mencionar las siguientes:

Autores, como Gómez-Mejía (2001), lo definen de una manera escueta como *“un persona que vive y trabaja en otro país - país extranjero”*.

Aycan y Kanungo (1997) amplían el concepto a *“empleados de organizaciones gubernamentales o empresariales enviados por su organización a una unidad relacionada en un país que es diferente al suyo, para ocupar un puesto o alcanzar una meta relativa a la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente más de seis meses y menos de cinco años”*.

Y otros autores como Bonache y Cabrera (2002), definen a los expatriados como *“empleados de empresas multinacionales que son destinados generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado”*.

De manera común a todas estas definiciones, se contempla a los expatriados como profesionales que se desplazan a residir a otro país distinto del habitual para desarrollar su actividad profesional por un periodo de tiempo y que normalmente afecta a su vida familiar y social.

No obstante, cabe mencionar algunos matices diferenciadores dentro del propio concepto de expatriado, existen expatriados cuya nacionalidad es la del país de origen de la empresa, que es lo más habitual, y expatriados de un tercer país, es decir aquellos profesionales que no proceden ni del país origen de la empresa matriz ni del país.

Otros aspectos diferenciadores que conviene aclarar son los de *impatriado* y *repatriado*. Mientras que el primero, se utiliza normalmente para denominar a los empleados que se trasladan desde el país destino a la empresa matriz habitualmente para realizar una toma de contacto con la cultura y el estilo directivo y transmitir los valores corporativos a la nueva sede. El segundo concepto, *repatriado*, se utiliza para denominar a aquellos

profesionales que una vez han cumplido con su asignación internacional como expatriado, regresan a la empresa matriz en el país origen.

2. ENFOQUES DE LAS ASIGNACIONES INTERNACIONAL

Las empresas pueden desarrollar distintos enfoques para los puestos o asignaciones internacionales; según recoge Bastida Domínguez (2007), los más habituales son los siguientes:

- *Etnocéntrico*: La organización dirige sus sedes extranjeras a través de personal expatriado del país origen.
- *Policéntrico*: La organización dirige y gestiona sus sedes extranjeras mediante personal nacional del país donde se encuentra la filial. Este enfoque es muy útil cuando hay dificultad del idioma local, o las situaciones políticas, legales y culturales son complicadas y las probabilidades de que una persona no local se desenvuelva bien son escasas.
- *Geocéntrico*: La organización selecciona como directivos a aquellas personas más competentes independientemente de su nacionalidad.
- *Regional*: En los casos donde la peculiaridad de la región exige que se seleccione el directivo en función de la región en la que se va a implantar la nueva sede o filial.

La elección de un enfoque u otro parece estar basado en la experiencia de la empresa o en las situaciones que se presentan como oportunidad y requieren una respuesta rápida.

3. MOTIVOS DE EXPATRIACIÓN

Otro aspecto, objeto de análisis en relación a la gestión de los expatriados, es el motivo que lleva a realizar el traslado del profesional a otro país; entre éstos, los más frecuentes suelen ser los siguientes:

- La *dirección y el control* de las operaciones de nuevas adquisiciones o fusiones.
- El *intercambio de know-how*, en aspectos tecnológicos para el desarrollo de la producción o actividad y la transmisión de los conocimientos organizacionales y de gestión que entre profesionales de ambos países.
- *El desarrollo de la carrera profesional* de directivos o predirectivos con capacidades para puestos estratégicos.
- *La formación de profesionales* con capacidades para asignaciones internacionales, a los que se les capacita para la dirección futura de sedes internacionales.

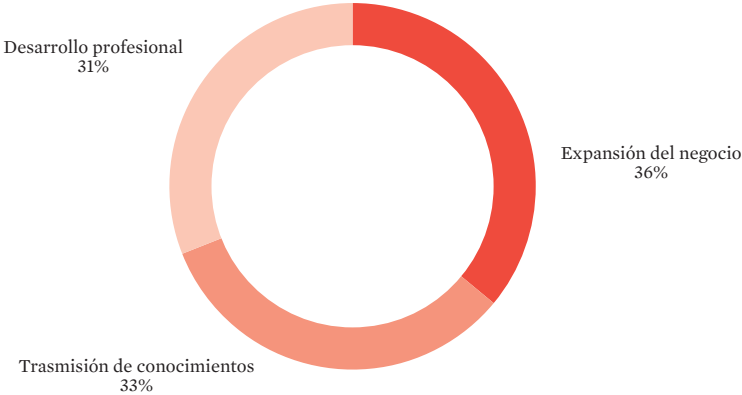
En esta línea, existen estudios previos que aportan información interesante al respecto, tal es el caso del estudio realizado por IESE en el 2005, donde se identifican como moti-

vos más comunes de la expatriación los siguientes: (1) la expansión de negocio (94%), (2) la transmisión de conocimientos y la transmisión de cultura de empresa (88%), y (3) desarrollo profesional del personal directivo (82%). Abordaremos este punto con mayor profundidad en el apartado de análisis cuantitativo.



Gráfico 7

Motivos de expatriación. Porcentajes Relativos



Fuente: IESE (2005)

4. LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS INTERNACIONALES

En relación a la formación de directivos internacionales, algunos autores, como la profesora Bastida Domínguez (2007), han realizado revisiones de literatura y concluyen que existen varias estrategias políticas para el desarrollo de directivos internacionales.

Una de ellas es la de los *viajes de prospección al extranjero*, la cual cita como la menos convencional, que consiste en enviar al candidato al país destino con el fin de que se familiarice con la cultura, la economía y otros aspectos del país al que finalmente será asignado. Esta opción también permite a la empresa evaluar las capacidades de adaptación del candidato. Este aspecto se volverá a tratar en el análisis de datos.

Otra política seguida por las empresas es la de *formar equipos internacionales*, donde se agrupan profesionales de distintas nacionalidades que aportan una visión global. Estos equipos suelen ser más efectivos, pero menos eficientes. Las empresas que decidan seguir esta política deberán tener en cuenta que deben de formar a los profesionales que envíen para participar en comunicación multicultural, resolución de conflictos y negociación.

Otra política que desarrollan las organizaciones es la *formación en seminarios internacionales*, donde se envía a los profesionales para desarrollar las habilidades tales como:

liderazgo, estrategia y comunicación en entornos internacionales que propician las relaciones sociales y el network.

La mayoría de las empresas optan por la política de expatriación en múltiples asignaciones internacionales para formar a sus directivos, según recoge Bastida Domínguez en el citado estudio, constatando que el 80% de los directivos declaran que la experiencia que más ha influido en sus vidas era vivir y trabajar en un país extranjero.

Dentro de esta política existe una variabilidad en la duración de la asignación, siendo lo más usual las asignaciones entre 3 y 12 meses. Viajan normalmente sin familia y suele tener un tratamiento fiscal muy complejo, ya que la duración de las asignaciones no permite acogerse a la fiscalidad de un único país.

Uno de los puntos negros de la gestión de expatriados es la repatriación del profesional, dado que la experiencia adquirida por el puesto internacional y sus complementos económicos por el desplazamiento hace muy difícil igualar las condiciones laborales, tanto en el puesto a desempeñar dentro de la empresa como la remuneración por el mismo. Esta situación termina habitualmente con la pérdida del profesional, el 80% de los repatriados cambia de compañía al año de volver (Bastida Domínguez, M. 2007). Esta pérdida de capital humano con un alto valor estratégico es sin duda uno de los mayores quebraderos de cabeza de las multinacionales. Para intentar paliar esta situación, cada vez son más las compañías que envían a sus filiales a ejecutivos o técnicos de forma permanente.

Capítulo V

DIMENSIONES INTERCULTURALES



*¡Triste época la nuestra!, es más fácil desintegrar
un átomo que un prejuicio.*

Albert Einstein

Einstein, el hombre que abrió su mente a la teoría del origen del Universo, recoge en esta frase la esencia de las barreras que las culturas nos levantan para poder comprender la diversidad internacional.

Como se ha dicho anteriormente, el éxito y el fracaso de las empresas internacionales están vinculados a su capacidad, no sólo para adaptarse los distintos mercados, sino también en comprender la cultura y las diferentes prácticas para integrarlas en una estrategia de recursos humanos.

De acuerdo con la Consultora de Recursos Humanos Mercer, a través de una investigación realizada en el 2006, se detectan como posibles frenos ante el éxito de las empresas en materia de expatriación, los siguientes:

- Problemas de adaptación en el país de envío tanto de la parte del trabajador como de sus familiares que lo acompañan.
- La falta de planificación para la repatriación.
- La falta de valorización cuando uno vuelve a su país de origen.
- El stress cultural que afecta a todos los involucrados.

Los expatriados se mueven en un contexto intercultural, relacionándose con personas y organizaciones culturalmente diferentes. Estas situaciones provocan estrés en el expatriado y en sus familiares, que en ocasiones no pueden controlarlo, afectando a su efectividad en la misión.

Es muy normal que un expatriado tenga que realizar operaciones donde tenga que comunicarse, negociar, etc., con personas que tienen costumbres e idiosincrasias diferentes de la suya propia. Por poner algunos ejemplos, compra a proveedores, vender sus productos o servicios, recibir clientes y celebrar comidas o cenas con ellos, seleccionar y reclutar colaboradores, etc.

Algunos autores, como Trompenaars y Hofstede (véase Chow De la Peña y Molina Valdez, 2004), han detectado una serie de dimensiones presente en todas las culturas; es decir, los rasgos comunes de los patrones de cualquier cultura. En esta línea, Trompenaars incluía un número limitado de países y analizaba diferentes compañías en distintos países. Las dimensiones que detectaron son las siguientes:

- *Universalismo versus Particularismo*
 Universalismo: La creencia de que las ideas y práctica son iguales en cualquier parte del mundo.
 Particularismo: No todo puede ser aplicado igual en todo el mundo. Es la creencia de que las circunstancias sesgan, como son las ideas y las prácticas en cada sitio.
- *Individualismo versus Comunitarismo:*
 Individualismo: La tendencia de ver las cosas por uno mismo.
 Comunitarismo: La tendencia de ver las cosas como parte de un grupo.
- *Relaciones Neutrales versus emocionales:*
 Relaciones Neutrales: Las emociones se mantienen ocultas.
 Relaciones Emocionales: Las emociones se manifiestan.
- *Relaciones Específicas versus difusas:*
 Relaciones Específicas: Las relaciones públicas son muy extensas, mientras que las privadas están muy acotadas.
 Relaciones Difusas: Las relaciones públicas y privadas son de la misma magnitud.
- *Logro versus adscripción:*
 Logro: Las personas adquieren su estatus de acuerdo a su desempeño.
 Adscripción: Adquieren su estatus por lo que son y por lo que representan.
- *Secuencial versus sincrónica:*
 Secuencial: Las personas tienden a hacer una sola cosa en un periodo de tiempo.
 Sincrónica: La tendencia de hacer varias cosas a la vez.
- *Orientación pasado-presente versus futuro:*
 Orientación pasado-presente: Dan mucha importancia a las tradiciones y costumbres y suelen tener una visión a corto plazo.
 Orientación futuro: Muestran más interés por el futuro y las metas a largo plazo.
- *Inner directed versus outer directed:*
 Inner directed: Prefieren tener el control sobre las cosas.
 Outer directed: Prefieren que las cosas sucedan por si mismas.

Por otra parte, Geert Hofstede elaboró también un análisis más amplio de la diversidad cultural, para ello encuestó a más de 100.000 empleados de 40 países, que trabajaban para una sola corporación multinacional. Esta base de datos eliminaba cualquier diferencia que pudiera atribuirse a prácticas y políticas diversas en diferentes compañías, de manera que cualquier variación que se encontrara entre países podría atribuirse con confianza a la cultura nacional.

Las dimensiones que estableció son:

- *Distancia de poder:*
 Es como se acepta la distribución no equitativa de poder.

- *Aversión a la incertidumbre:*
El sentimiento de vergüenza que se siente ante una situación ambigua y como se construyen creencias para evitarlo.
- *Individualismo versus Colectivismo:*
Individualismo: La tendencia de verse a uno mismo como único.
Colectivismo: La tendencia de verse como parte de un grupo.
- *Masculinidad versus feminidad:*
Masculinidad: La cultura donde predomina el éxito asociado al poder, al dinero y a las posesiones materiales.
Feminidad. La cultura donde predomina como valor la calidad de vida.

Partiendo de estas dimensiones, podríamos decir que, a nivel profesional, éstas intervienen en el quehacer diario de cualquier expatriado, como por ejemplo:

- *Qué valoramos del trabajo y de la vida privada.*
- *De qué manera valoramos y mostramos el status social y profesional.*
- *Qué expectativa del trato que hemos de recibir del profesional.*
- *Cómo pautamos normas y como las acatamos.*
- *Cómo valoramos el pasado, el presente y el futuro.*
- *Si necesitamos el detalle de las cosas o las generalidades.*
- *Qué priorizamos en nuestro equipo.*
- *Si reprendemos o felicitamos.*
- *Si exteriorizamos nuestros sentimientos.*
- *Si necesitamos que nos muestren afecto los compañeros.*

En todas estas situaciones las competencias interculturales están presentes de una manera clara y crucial. Estas competencias son básicas para realizar de una forma óptima la comunicación entre individuos pertenecientes a culturas diferentes, dado que la cultura se aprende y no se hereda, es el entorno social lo que hace adquirir los valores y creencias de cada ser humano, adquiridos por la sociedad donde se desenvuelve, creando así los prejuicios y estereotipos sociales que todos tenemos, en definitiva creando barreras para la comunicación.

El estudio de casos desarrollado por el profesor Escobar Pérez de la Universidad de Sevilla, se centra en el caso de una *joint venture* nacida de la unión dos multinacionales, francesa y germanoestadounidense. El autor expone de forma muy interesante como algunos factores juegan un papel decisivo en la organización y funcionamiento de la *joint venture*. Entre estos factores analiza las dimensiones interculturales, y como éstos hacen, por ejemplo, que (a) en la empresa americana el individualismo hace que potencie el trabajo individual, mientras los mexicanos prefieren trabajar en equipo; asimismo,

(b) la aversión al riesgo de los mexicanos hace que no asuman bien las responsabilidades y busquen la estabilidad y la seguridad, ahonda también en la problemática de la *joint venture* de cómo, cuando un grupo no asume bien la (c) distribución no equitativa de poder, los empleados participan menos en la toma de decisiones y mantienen las distancias con los directivos. Los europeos y estadounidenses son similares en esta dimensión pero difiere de la de los mexicanos. (d) La cercanía de los estadounidenses y los mexicanos, en cuanto a la masculinidad, hace que la calidad de vida pase a un plano inferior en la valoración personal; como describe Escobar, “se llega a vivir para trabajar, los mexicanos dan mucha importancia al mayor estatus que se alcanza al vivir como un estadounidense”.



Tabla 4

Comparación de dimensiones interculturales (%)

Factores	Mexicana	Estadounidense	Europea
a) Individualismo	30	91	55
b) Aversión a la incertidumbre	82	46	70
c) Distancia del poder	81	40	40
d) Masculinidad	69	62	51

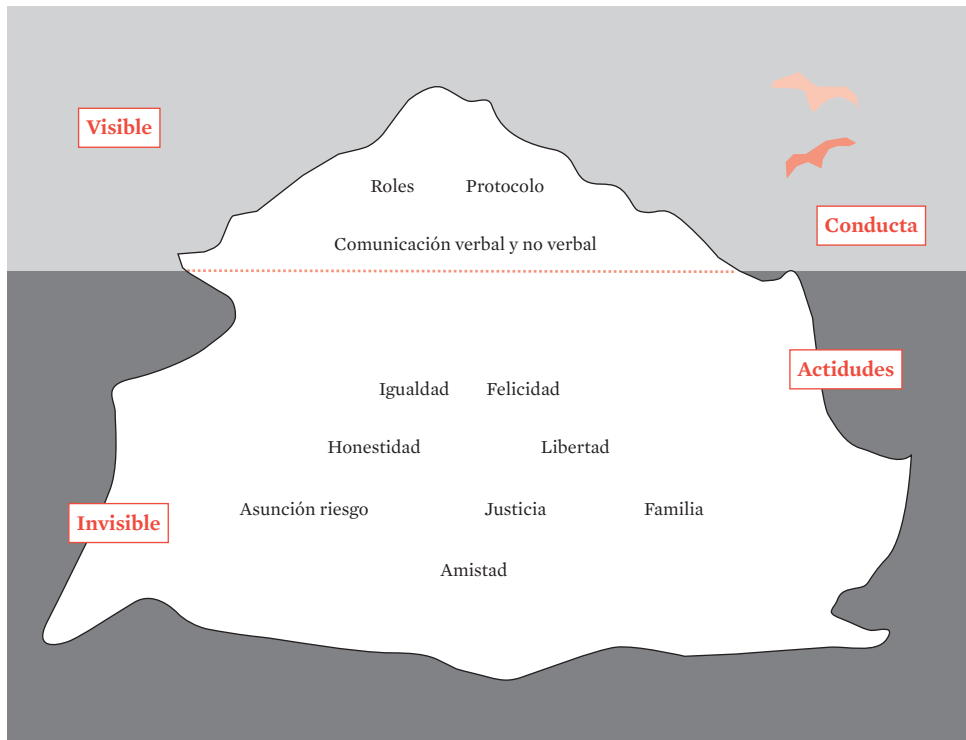
Fuente: Escobar Pérez, B. (2001)

Si entendemos como cultura aquellos conocimientos, conductas y significados que comparte un determinado grupo social y que le permite adaptarse mejor a su entorno, entendemos entonces que la cultura afecta a la manera de ser, de trabajar, de relacionarse con los demás, de solucionar los problemas y conflictos que surgen de la vida y el trabajo. Por tanto, la cultura afecta a las expectativas profesionales, a la forma de dirección de equipos, al planteamiento de estrategias y a la ejecución de las mismas.

La teoría del iceberg de French y Bell (véase Aneas 2004) defiende que existe una parte consciente o visible, y otra inconsciente o no visible. La primera —la visible—, estaría formada por los comportamientos aprendidos y que son detectados, como por ejemplo los hábitos y costumbres, los protocolos, el lenguaje verbal y no verbal, los estilos de dirección y negociación, etc.. La parte no visible, serían las actitudes y los valores, todo aquello que aparentemente permanece oculto, como son los sentimientos de felicidad, de honestidad, de libertad, la emotividad, las perspectivas de futuro, la asunción del riesgo, los valores de igualdad y reparto, etc.



Gráfico 8

Teoría del iceberg

Elaboración propia. Fuente: Aneas (2003)

Las competencias interculturales sirven para ser capaz de diferenciar qué aspectos de su comportamiento profesional están afectados por su propia cultura y qué comportamientos de sus compañeros están afectados por la cultura de éstos. Aceptar esas diferencias culturales le proporcionará una estrategia de adaptación. Las competencias interculturales favorecen las relaciones sociales y profesionales, y afectan básicamente a 3 actividades: *La comunicación, la negociación, y el trabajo en equipo.*

Las competencias interculturales transversales se han definido como:

“Aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural, permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras cultura”. (Aneas. 2003).

Estas competencias interculturales transversales se puede sintetizar en:

1. Diagnosticar:

- Los aspectos culturales que determinan a las personas de la organización.
 - La persona.
 - La jerarquía y el poder.
 - Las normas.
- Los aspectos del trabajo o función afectados por la cultura.
- Los determinantes del contexto de la situación y la organización.

2. Relacionarse:

- Negociación intercultural.
- Comunicación intercultural.
- Trabajo en equipo intercultural.

3. Afrontar

- Potenciar el autoaprendizaje intercultural.
- Afrontar y resolver problemas interculturales.
- Desarrollar soluciones que consideren las otras culturas.

En definitiva, capacitar a una persona en competencias interculturales es dotar al individuo de una verdadera estrategia de adaptación al cambio de país, de idioma, de casa, de amigos, de alimentación, de ocio y, principalmente, al cambio de su cultura.

Un ejemplo claro de cómo afectan las diferencias culturales al éxito de los negocios en entornos internacionales, es el caso del mercado chino. Según afirma Eduardo Morcillo, Director de Interchina para España, en el periódico “El Economista”⁶, sólo el 30% de las adquisiciones que las empresas españolas hacen en China terminan en éxito. Entre los motivos menciona *“las diferencias de mentalidad china y española. Los directivos chinos se fijan más en los objetivos a corto plazo y las actuaciones pueden despertar los recelos de los españoles”*.

Otro ejemplo, que mencionamos sobre las diferencias culturales, es el relacionado con las críticas a los estadounidenses por tener puntos de vista etnocéntricos, es decir, la creencia de que sus valores culturales y costumbres son superiores a los de los demás

6. Fuente: El Economista 27/06/2007. <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/236776/06/07/Solo-el-30-de-compras-espanolas-en-China-culmina-con-exito-segun-un-informe.html>. [Consulta 03/11/2008]

ofreciendo una explicación de por qué los estadounidenses no aprenden otros idiomas, ya que piensan que el resto del mundo debe de aprender inglés.

Hodgetts y Luthans (2003) identifican 4 fases por las que pasan los grupos interculturales:

Fase 1: Los integrantes del grupo tienen cada uno sus propias expectativas, culturas y puntos de vista.

Fase 2: Es una fase de respeto por los compañeros del equipo y sus culturas.

Fase 3: Etapa donde se desarrolla confianza entre todos los miembros del equipo.

Fase 4: El grupo empieza a cooperar entre sí y a ser productivo.

Es necesario dotar de formación previa al expatriado antes de ir al país destino. Cuanto más breve sea la fase 1 menor será el choque cultural y antes se conseguirá que la asignación empiece a ser productiva.

Una vez que conocemos cómo afecta la cultura en los individuos, es necesario conocer cuáles son las fases por las que pasa.

Capítulo VI

ETAPAS POR LA QUE PASA UN EXPATRIADO



En este apartado, partiendo de la literatura existente del tema, se analiza en profundidad la evolución de los procesos de los expatriados.

Según el análisis que hacen *Chow De la Peña y Molina Valdez (2004)* de *Ali (2003a)* las etapas por las que pasa un expatriado en su asignación internacional, se establecen en base a 4 procesos espacio-temporales:

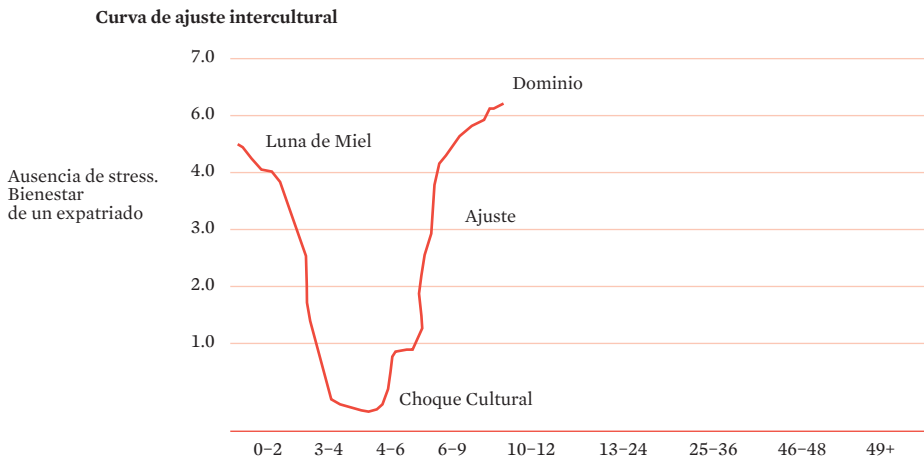
1. **Etapa previa a la asignación:** El expatriado se capacita antes de ir a la asignación.
2. **Etapa temprana de la asignación:** El expatriado es capacitado durante su estancia para no tener choque cultural.
3. **Etapa tardía de la asignación:** El expatriado comienza a asimilar la cultura del país.
4. **Etapa posterior a la asignación:** El expatriado se prepara para regresar a su país de origen.

En esta línea de análisis temporal, varios autores coinciden en evoluciones similares por las que pasaría un expatriado, tal como se muestra en las siguientes figuras.



Gráfico 9

Modelo de ajuste intercultural según Ali



Fuente: *Chow De la Peña y Molina Valdez (2004)*



Gráfico 10

Transición del reajuste intercultural según Ali

Curva de transición de reajuste



Fuente: Chow De la Peña y Molina Valdez (2004)

Según este planteamiento, el expatriado pasa por una serie de etapas hasta que consigue un estabilización. Al principio, todo su cambio le parece interesante, y se siente atraído por el nuevo entorno; a los dos o tres meses, la persona empieza a notar el choque cultural y poco a poco comienza a sentirse como un extraño en su ambiente, hasta que de nuevo empieza a dejar de comparar con el pasado y empieza a conseguir esa estabilidad necesaria para sentirse confortable en el entorno en el que vive, empieza a hacer cosas nuevas y encontrar nuevos modelos de referencia.

Capítulo VII

MODELOS TEÓRICOS DE ADAPTACIÓN DE UN EXPATRIADO

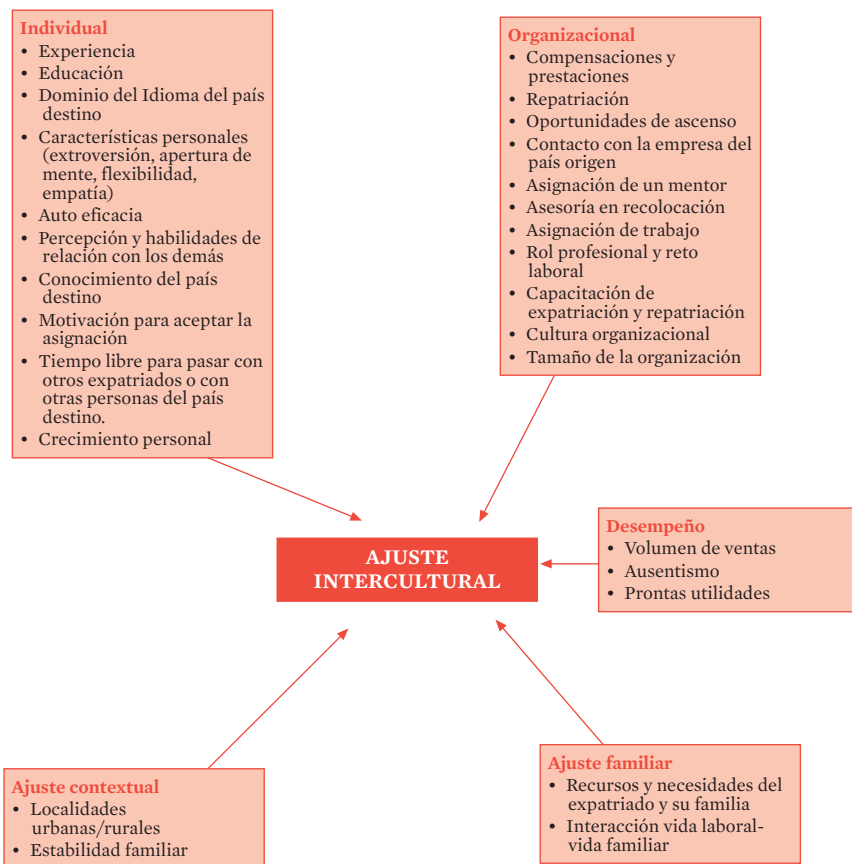


Desde el punto de vista de la adaptación intercultural del expatriado, existen varios modelos explicativos. En este apartado hemos recogido los principales analizados en profundidad por Chow De la Peña y Molina Valdez (2004)⁷ y por Santos Velasco (2005)⁸. Más concretamente, vamos a analizar las propuestas de los modelos de Ali (2003a) y la de Hodtgetts y Luthans (2003):



Gráfico II

Modelo de ajuste internacional de Ali (2003a)



Fuente: *Elaboración propia*

Conforme al modelo de Ali (2003a), podemos hablar de tres tipos de ajustes:

1. **El individual:** La experiencia previa del expatriado, la formación en habilidades de comunicación, la capacitación del idioma, el conocimiento de las características del país, así

7. Fuente: CHOW DE LA PEÑA, P.; MOLINA VALDEZ, A.,(2004)

8. Fuente: DE SANTOS VELASCO, F. J. (2005)

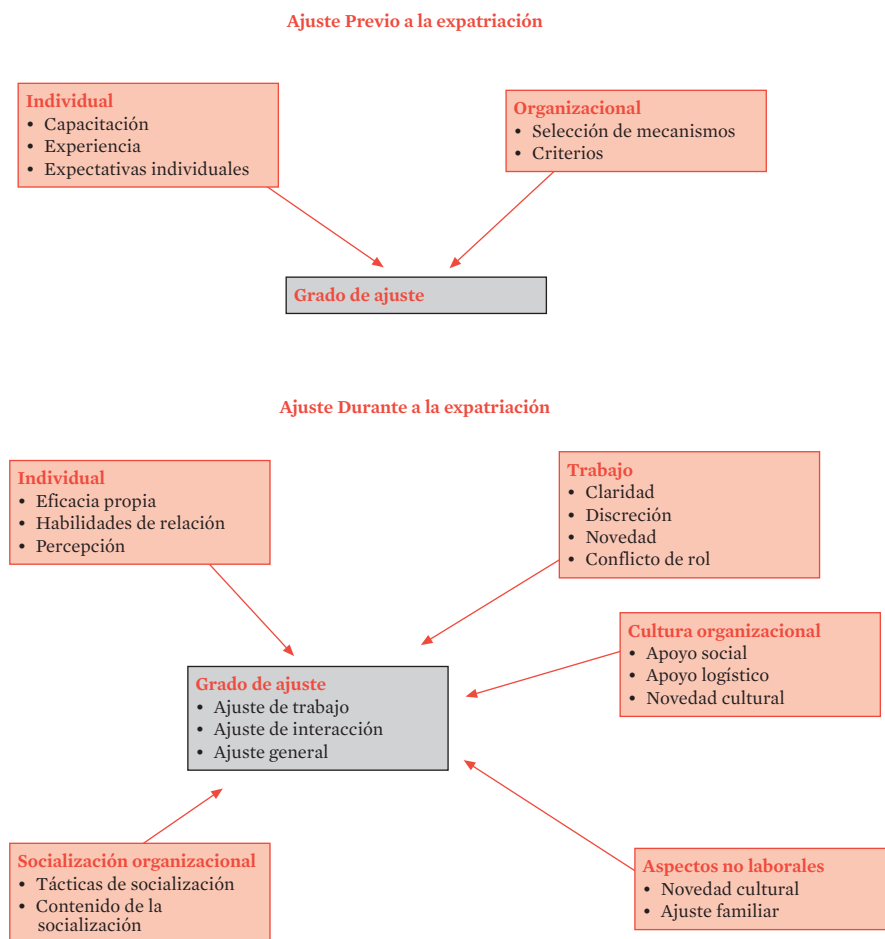
como las motivaciones que llevan al candidato a aceptar la asignación, y la motivación de vivir la experiencia para tener un crecimiento personal.

2. **Organizacional:** Incluye las compensaciones y las prestaciones de las que disfruta el expatriado una vez que llegue a su destino, la categoría profesional que disfruta en la asignación y el rol que desempeña y el trabajo que desarrolla, las posibilidades de ascenso que otorga la repatriación.
3. **Contextual:** El entorno al que se va, rural o urbano, el tamaño de la organización de la que parte y a la que se va, la familia y como se adapta al país, también incluye la interacción que existe entre la familia y el trabajo.



Gráfico 12

Modelo ajuste intercultural de Hodtgetts y Luthans(2003)



Fuente: *Elaboración propia*

Por otra parte el modelo de ajuste de Hodtgetts y Luthans (2003), contempla únicamente dos tipos de ajustes:

- Uno, previo a la expatriación que incluye varias áreas
 - Individual: Que engloba la capacitación y la experiencia que tenga el individuo.
 - Organizacional: En base a determinados mecanismos que desarrolle la empresa y criterios de la misma.

- El otro ajuste se da en el momento que está expatriado, también con varias áreas:
 - Individual: Incluye la percepción de cada individuo, las habilidades que éste tiene y la eficacia de cada uno.
 - Trabajo: Incluye aspectos cruciales como es la claridad, el rol, o la discreción.
 - Cultura organizacional: La cultura de la organización, en cuanto a apoyos logísticos que proporciona al empleado y el apoyo social que le da, y la novedad cultural que supone el nuevo destino para la empresa.
 - Socialización organizacional: Cómo se preocupa la empresa de la integración social del expatriado y qué medios pone para ello.
 - Aspectos que no son del trabajo: Cómo, por ejemplo, la novedad que supone la nueva cultura y cómo se adapta la familia al nuevo entorno.

Capítulo VIII

LA REPATRIACIÓN



La repatriación es el regreso al país de origen una vez ha concluido la asignación internacional.

Pese a ser uno de los momentos más complicados tanto para las empresas como para los empleados, es un proceso poco estudiado y que la empresa no suele hacer hincapié en este aspecto.

Los motivos por los que la repatriación suele ser un proceso espinoso para ambas partes son los siguientes:

- Habitualmente la empresa no suele proporcionarle la **categoría profesional** que disfrutaba como expatriado y normalmente vuelve al puesto que desempeñaba antes de irse.
- A esto hay que sumarle que tampoco disfruta de las **condiciones económicas** que tenía en el país destino: en su retribución deja de percibir los complementos y las dietas.
- Otro de los problemas son las funciones o el **rol laboral** que desempeña en la sede origen, habitualmente considerados a la vuelta como trabajos menos interesantes, monótonos o aburridos.

Todo ello hace que uno de los puntos críticos de la expatriación sea la vuelta a casa.

En torno al 25% de los expatriados abandonan la empresa al año de ser repatriados. Esto supone una gran pérdida de capital humano para las empresas, dado que los expatriados son recursos humanos de talento global que se han convertido en un activo estratégico de primer orden (Bastida Domínguez, 2007). Investigaciones realizadas demuestran que las empresas multinacionales en las que sus directivos tienen experiencia internacional, tiene ventajas competitivas frente a las que no cuentan con este perfil, en tanto que poseen conocimientos de idiomas y un conjunto de capacidades para desenvolverse sin problemas en entornos internacionales e interculturales. Estos directivos son valiosos porque son capaces de desarrollar proyectos y actividades estratégicas y, además, porque transmiten sus capacidades interculturales a sus equipos y al resto de la organización.

Teniendo en cuenta además, que el coste de un expatriado supone entre 1,5 y 4 veces el gasto que supone un empleado local, la inversión es importante como para perderla. La Consultora de Recursos Humanos Mercer presenta en su informe “Estudio mundial sobre asignaciones internacionales 2008”, elaborado con más de 100 multinacionales, que el 44% de las empresas no mide los beneficios de sus programas de asignaciones internacionales y el 28% considera muy difícil medir el impacto en términos de ingresos generados. Sólo un escaso 3% de las empresas desarrolla proceso para analizar el retorno de la inversión de sus asignaciones internacionales, lo cual implica no sólo analizar los costes sino también medir el retorno.

Para calcular el retorno de la inversión habitualmente las empresas tienen en cuenta los siguientes elementos:

- El incremento de la rentabilidad y los ingresos.
- El aumento del número de directivos con experiencia y competencia globales.
- El logro de los objetivos de la asignación.
- El desarrollo de las competencias interculturales.
- Aumento de la cuota de mercado del país de acogida.

Parece indispensable para realizar una buena gestión que las empresas se planteen realizar una repatriación planificada, con unas metas y objetivos claros.

Según Hodtgetts y Luthans (2003), existen una serie de fases para repatriar de forma eficaz:

- Reconocer el evento.
- Recibir de una buena forma al empleado y a su familia.
- Asistir al repatriado para que tenga una buena integración familiar.
- Proporcionar asesoramiento para facilitar la repatriación.
- Ayudar al cónyuge y a los hijos a su integración, por ejemplo, con empleo o colegios.
- Proporcionar un mentor al empleado para conocer de nuevo el mercado y la competencia.
- Revisar con el empleado y su cónyuge la expatriación que han tenido.

Otro modelo de adaptación de los repatriados es el de Black et al. (1992), revisado por Sánchez Vidal (2003), muestra una serie de factores que influyen en la adaptación:

1. Cuanta mayor comunicación exista durante la expatriación con la empresa origen, mejor será el proceso de repatriación y menor será la rotación del empleado una vez repatriado.
2. El rol y el estatus del expatriado no influye en su regreso a casa y la adaptación a sus nuevas condiciones; son las expectativas de cada individuo lo que marca esa adaptación.

Por tanto conseguir una claridad en la exposición de las condiciones de vuelta a casa, tener contacto con la empresa origen y proporcionar un mentor cuando el expatriado esté en su país, asegurará, en gran medida, que las posibilidades de abandono de la empresa disminuyan y que el trabajador se sienta satisfecho y contribuya al crecimiento organizativo de la empresa.

Según el *Mercer* menos de la mitad de las empresas (42%) garantiza el puesto al empleado tras la repatriación y el 13% garantiza que, si no hay un puesto disponible a su regreso, tratarán de ubicarle en otra oficina. Menos de la mitad (44%) tiene contempladas medi-

das para la reintegración del expatriado y una tercera parte afirma no proporcionarles apoyo (*Economía de hoy* 5/11/2008).

No hay que olvidar que si el número de expatriados crece, lo hace en magnitudes similares el número de repatriados. Una repatriación fracasada supone un coste elevado para la empresa y muy a menudo un perfil codiciado por la competencia. En el análisis de datos se verá en profundidad las políticas de las empresas que están llevando a cabo organizaciones que mueven bastante número de expatriados.

Capítulo IX

ASPECTOS LABORALES Y FISCALES DE LA EXPATRIACIÓN



1. LEGISLACIÓN LABORAL

Para todos los contratos posteriores al 1 de septiembre de 1993, la norma superior es el Convenio de Roma. Dicho convenio establece los siguientes criterios a la hora de establecer qué Derecho resulta de la aplicación de las condiciones laborales de los trabajadores desplazados temporalmente por su empresa para un servicio:

- Como norma general se aplicará la ley del país que las partes escojan.
- Si no hay elección, a los trabajadores españoles que habitualmente prestan sus servicios para una empresa en España, y que sean desplazados por ésta al extranjero, se les aplicarán las normas españolas. Es decir, la Ley 45/99, de 29 de noviembre, sobre el desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional.
- Independientemente de la legislación aplicable, se han de respetar las normas imperativas del país donde se presten los servicios.

Habitualmente, la legislación nacional de cada país exige que, para poder contratar un extranjero, el empleador debe de justificar su contratación, alegando que por sus conocimientos, experiencia, causa técnicas, de organización, etc., no es posible encontrarlo en el mercado laboral del país destino, aunque generalmente la ley está pensada para trabajadores poco cualificados. Asimismo se debe de solicitar cada cierto periodo el permiso de residencia en el país y, en algunos casos, un examen médico.

La legislación aplicable en el marco Comunitario es la **Directiva 96/71/CE** de 16 de diciembre de 1996, y en España **Ley 45/1999**, de 29 de noviembre, sobre el desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional, que establece las condiciones mínimas de trabajo que los empresarios deben de garantizar a los trabajadores, recogiendo vacaciones, cuantías mínimas de salario, complementos, dietas, etc.

No es pretensión de este estudio profundizar en dichas cuestiones, debido a que la particularidad de cada caso haría de extensión incalculable este estudio de investigación. No obstante, sí se intenta mencionar algunos matices y conceptos que resultan útiles para aclarar la distinta tipología de expatriado; así, se detallan en mayor o menor medida cuestiones laborales o fiscales en los apartados siguientes.

Conviene aclarar que dentro de la legislación laboral se especifica la diferencia entre desplazamiento temporal o traslado.

En desplazamientos temporales superiores a tres meses, la persona debe ser informada con una antelación mínima de cinco días laborables. El trabajador deberá cumplir con el traslado, aunque no se muestre conforme, pudiendo ser sancionado e incluso despedido si no cumple. No obstante, el trabajador puede recurrir ante la jurisdicción social en el plazo de 20 días, lo que no le exime de tener que trasladarse para ejecutar el servicio de la empresa en el extranjero.

El desplazamiento no podrá superar los 12 meses dentro de un periodo de tres años. Si sobrepasa ese límite, se trataría de un traslado. Por otra parte, el traslado deberá de comunicarse 30 días antes de la fecha efectiva, y será negociable. Pero si el trabajador no acepta el traslado, podrá ser sancionado por la empresa con el despido, pero conlleva indemnizaciones.

Habitualmente las empresas firman, antes de desplazar al trabajador, un *acuerdo de desplazamiento* para proporcionar una cobertura, tanto a la empresa como al trabajador. El contenido aconsejable para tal acuerdo debe cubrir los siguientes aspectos:

- Legislación aplicable y jurisdicción.
- Duración del desplazamiento.
- Funciones del trabajador en el país destino.
- Responsabilidades y funciones de la empresa de origen durante el desplazamiento.
- Salario a percibir durante el desplazamiento, especificación de las compensaciones por desplazamiento al extranjero.
- Cobertura de gastos: alojamiento, coche, colegio de los niños, etc..
- Preaviso de la repatriación.
- Condiciones de la repatriación: Categoría profesional.
- Salario y condiciones laborales de la repatriación.

2. LA SEGURIDAD SOCIAL

Otro de los temas claves para los expatriados es conocer en qué país estará asegurado, no sólo para el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social, sino también para poder percibir las prestaciones por desempleo o la pensión.

Dentro de las implicaciones en Seguridad Social diferenciamos tres posibles situaciones: (1) desplazamientos comunitarios, (2) desplazamientos a países no comunitarios con convenio de Seguridad Social con España, y (3) desplazamientos a países no comunitarios sin convenio de Seguridad Social con España.

2.1. Desplazamientos comunitarios

Para el ejercicio del derecho de la libre circulación en los Estados miembros, se desarrolla una legislación comunitaria en materia de Seguridad Social y la adopción de medidas para armonizar las legislaciones nacionales de los Estados.

Es decir, toda persona que resida y se desplace legalmente dentro de la Unión tiene derecho a las prestaciones de Seguridad Social y a las ventajas sociales, de conformidad con el Derecho de la Unión y con las legislaciones y prácticas nacionales.

En determinados casos, el trabajador podría tener el riesgo de estar asegurado en dos países o en ninguno, o podrían perder derechos adquiridos a las prestaciones de la Seguridad Social sin tener posibilidades de constituir otros.

La normativa comunitaria estaba fundamentada en dos Reglamentos:

- Reglamento 1408/71, del Consejo, de 14 de junio de 1971, relativo a la aplicación de los regímenes de Seguridad Social a los trabajadores por cuenta ajena, a los trabajadores por cuenta propia y a sus familias que se desplazan dentro de la Comunidad.
- Reglamento 574/72, del Consejo, de 21 de marzo de 1972, por el que se establecen las modalidades de aplicación del Reglamento 1408/71.

Esta normativa ha sido adaptada, complementada y mejorada a lo largo de estos treinta años, para reunificar y reflejar las modificaciones en esta materia de los Estados miembros y con el fin de evitar la pérdida de derechos se promulgó el **Reglamento (CE) 883/2004**, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, sobre la coordinación de los Sistemas de Seguridad Social.

Aunque el Reglamento 1408/71 sigue vigente y sus efectos jurídicos mantienen su validez para los siguientes actos:

- El Reglamento (CE) 859/2003, del Consejo, de 14 de mayo de 2003, destinado a los nacionales de terceros países que, debido únicamente a su nacionalidad, no estén cubiertos por estas disposiciones.
- El Reglamento (CEE) 1661/85, de 13 de junio de 1985, por el que se establecen las adaptaciones técnicas de la normativa comunitaria en materia de Seguridad Social de los trabajadores emigrantes en lo que se refiere a Groenlandia.
- El Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo, el Acuerdo entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros por un lado, y la Confederación Suiza por otro, sobre la libre circulación de personas; y otros acuerdos que hacen referencia al Reglamento (CEE) 1408/71.

Las Prestaciones reguladas por el Reglamento (CE) 883/2004 (a partir de ahora se menciona como El Reglamento) son:

- Enfermedad y maternidad.
- Invalidez.
- Vejez y supervivencia.
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- Subsidios por defunción.
- Desempleo.
- Prestaciones familiares.

El Reglamento (letras a), b) y c) del apartado 2 del artículo 13) establece que el trabajador se acoge a la legislación de Seguridad Social del Estado miembro en el que ejerza dicha actividad.

La Guía práctica para el desplazamiento de trabajadores en los Estados miembros de la Unión Europea, el Espacio Económico Europeo y Suiza, publicada por la Comisión Europea, describe con detalle las situaciones y excepciones de las afiliaciones a la seguridad social.

Además existen una serie de casos específicos, como son:

- *Trabajador desplazado*: Un trabajador desplazado es el que trabaja habitualmente en un país, pero que es destinado temporalmente a otro país para trabajar allí para su empresa, siempre y cuando, conforme al art. 12 del Reglamento, la duración previsible de dicho trabajo no exceda de 24 meses (el art. 14,1,a) del Reglamento 1408/71, reduce la duración máxima previsible a doce meses) y que dicha persona no sea enviada en sustitución de otra persona. Además, el trabajador debe de mantener el vínculo orgánico con la empresa de envío.

El trabajador desplazado, sigue asegurado en el país donde trabaja, lo cual significa que continúa pagando las cotizaciones a la Seguridad Social de ese país.

- *El trabajador fronterizo*: Es aquel trabajador, por cuenta ajena o por cuenta propia, que ejerce su profesión en un Estado miembro distinto de aquel en el que reside y al que regresa normalmente a diario o al menos una vez por semana, conforme a la letra f) del art. 1 del Reglamento.

Está amparado por la normativa europea en materia de Seguridad Social de la misma forma que todas las demás categorías de personas a las que son aplicables estas disposiciones. Sin embargo en el caso de enfermedad y de accidente de trabajo, tiene derecho a obtener estas prestaciones en el país que reside o en el país que trabaja. Respecto a las prestaciones por desempleo sólo las percibe en el país en el que reside, a no ser que pueda probar que mantiene lazos más estrechos con el país en el que estuvo empleado por última vez. La jubilación esta regulada por el art. 28 del Reglamento mediante unas normas especiales.

2.2. Desplazamientos a países no comunitarios con convenio de Seguridad Social con España

En la actualidad, España tiene firmados convenios bilaterales en materia de Seguridad Social:



Tabla 5

Países con convenios bilaterales

Andorra	República Dominicana	Paraguay
Argentina	Ecuador	Perú
Australia	Estados Unidos	Rusia
Brasil	Filipinas	Túnez
Canadá	Japón	Ucrania
Chile	Marruecos	Uruguay
Colombia	México	Venezuela

Elaboración propia

Estos convenios bilaterales mantienen tres principios: primero, los derechos que disfruta el trabajador en el país de origen los mantiene en el país de destino, de esta forma se elimina la condición de territorialidad; en segundo lugar, al ciudadano se le aplica la normativa del país en el que trabaje, sumando los períodos de ambos países y el prorrateo de las prestaciones entre ambos; y, por último, el trabajador no disfruta de mayor o menor beneficio de subsidios del que el estado firmante concede en seguridad social.

Para los desplazamientos temporales de los trabajadores españoles (el desplazamiento máximo varía según el convenio) se mantendrá la seguridad social española.

El Convenio Multilateral Iberoamericano trata de proporcionar una mayor cobertura de subsidios, y asegurar la cobertura social de los trabajadores, que a lo largo de su vida laboral o profesional, se desplazan de un estado a otro.

Un Convenio Multilateral no supone la desaparición de los Convenios Bilaterales ya vigentes, en la medida en que sean más favorables para los posibles beneficiarios que las disposiciones del Convenio Multilateral.

2.3. Desplazamientos a países no comunitarios sin convenio de Seguridad Social con España

En los casos en los que no existe convenio firmado, como regla habitual, el trabajador que sigue vinculado a la empresa española sigue cotizando a la Seguridad Social en España, salvo por asistencia sanitaria si está cubierta en el país destino y en el caso en el que la normativa del país destino exija que cotice en su seguridad social. De esta forma existe la posibilidad de cotizar en el país destino y en el país origen a la vez, aunque no se reconocen periodos cubiertos en otros estados, de forma que cada país sólo tendrá en cuenta los periodos cubiertos bajo su legislación.

La legislación aplicable en España es la **Orden ministerial 27 Enero 1982**, para los trabajadores al servicio de empresas españolas trasladados al extranjero, y **Real Decreto 1564/1998**,

de 17 de julio, por el que se regula el convenio especial de asistencia sanitaria a favor de los trabajadores españoles que realizan una actividad por cuenta propia en el extranjero.

3. ASPECTOS FISCALES

Las legislaciones fiscales de los países han estado dictadas para economías nacionales, donde los intercambios económicos se daban dentro del país al margen de la internacionalización de la economía mundial, donde un residente puede trabajar en el extranjero o un no residente puede generar inversiones; es así como surge el fenómeno de la doble imposición.

La nueva globalización intenta corregir este suceso, donde los países deben de dar un tratamiento especial al sistema fiscal y a los tributos de las actividades empresariales, con el fin de favorecer el establecimiento de las empresas multinacionales en su territorio.

Existen dos principios básicos en la legislación fiscal:

1. El *principio de territorialidad*, los beneficios fiscales están sujetos al Estado donde se haya realizado la actividad.
2. El *principio personalista* el cual entiende que el poder de imposición es del Estado al que pertenezca el titular de los bienes.

El problema de la doble imposición surge cuando se combinan ambos principios sobre una persona o empresa.

El Comité Fiscal de la OCDE define el fenómeno de la doble imposición jurídica internacional como el resultado de la percepción de impuestos semejantes, en dos o más Estados, de un mismo contribuyente, sobre la misma materia imponible y por el idéntico período de tiempo.

Así la residencia fiscal determina la jurisdicción fiscal que se le aplica: cada país regula el concepto de residencia fiscal.

La legislación española considera residentes fiscales en España a aquellas personas físicas que tienen su residencia habitual en territorio español, para ello se puede dar cualquiera de las siguientes circunstancias:

- a) Que permanecen más de 183 días, durante un año natural, en territorio español. Para determinar la permanencia en territorio español se computarán las ausencias esporádicas, salvo que el contribuyente acredite su residencia fiscal en otro país mediante el correspondiente certificado de residencia fiscal.
- b) Que radique en España el núcleo principal o la base de sus actividades o intereses económicos, de forma directa o indirecta.

- c) Que residan habitualmente en España el cónyuge del sujeto pasivo no separado legalmente y los hijos menores de edad que dependan de él.

Por lo tanto si una persona física no cumple con ninguna de las mencionadas situaciones, bajo la normativa española se considerará No Residente.

Asimismo, la legislación española establece que no perderán la condición de residentes fiscales en España, aquellas personas de nacionalidad española que acrediten su nueva residencia fiscal en un país o territorio calificado reglamentariamente como paraíso fiscal. Esta regla se aplicará en el período impositivo en el que se efectúe el cambio de residencia y durante los cuatro periodos siguientes; es la llamada *regla de los cinco años*.

Bajo estos principios una persona puede ser residente fiscal de dos o más países, por los criterios nacionales. Por ejemplo una persona que establece la residencia donde se encuentra el domicilio que comparte con su cónyuge e hijos, pero que desempeña su actividad profesional en otro país al que viaja de lunes a viernes y, por tanto, permanece la mayor parte del año en el país donde trabaja.

Existen varias formas en la que los países solucionan la doble imposición.

- Soluciones unilaterales: Son las medidas adoptadas por un país en sus legislaciones nacionales.
- Soluciones bilaterales: Aquellas soluciones abordadas por dos países a través de Convenios de doble imposición.
- Soluciones multilaterales: Aquellos Convenios o acuerdos firmados por varios países, como el Código de conducta sobre fiscalidad de las empresas de la Unión Europea.

Los métodos para eliminar la doble imposición internacional, son fundamentalmente dos:

1. Método de exención o reparto: El Estado de residencia del perceptor de la renta no tiene en cuenta las rentas originadas en otro país. Es llamado también método de reparto ya que existe una distribución del gravamen entre el Estado de residencia y el Estado donde se originan las rentas.

Este método tiene dos modalidades:

- 1.1. Exención íntegra: El Estado de residencia no grava nada por las rentas procedentes de otro país, tributando sólo en el país donde se genera la renta.
- 1.2. Exención con progresividad: El Estado de residencia no grava las rentas originadas en el extranjero, pero sí las tiene en cuenta para determinar el gravamen que corresponda al resto de las rentas interiores o exteriores no excluidas. Por ejemplo, un contribuyente que obtenga una renta A de 1000 en el país de residencia durante 6 meses y una renta B de 2000 en el extranjero durante los otros 6 meses del año, sólo tributaría por la renta A, pero se le aplicaría el tipo gravamen calculado a partir de la renta A + la renta B.

2. Método de imputación o de crédito: El Estado tiene en cuenta las rentas mundiales para el cómputo de la base imponible del residente. La doble imposición lo soluciona deduciendo de su cuota los gravámenes que se hayan pagado en el extranjero por la renta.

Hay dos procedimientos para hacerlo

- 2.1. Imputación íntegra: permite la deducción total del impuesto pagado en el otro país. Este modelo permite tener créditos fiscales.
- 2.2. Imputación ordinaria: La deducción tiene por límite la porción del impuesto que corresponda a las rentas procedentes del exterior.

A modo de ejemplo, si un contribuyente residente en el país A genera una renta de 1000 en el país extranjero B por la que tributa en el 30% en el país B, y el tipo de gravamen en el país de residencia A es del 25%, con el primer procedimiento podría beneficiarse de un crédito del 5%, mientras que con el segundo procedimiento no podría.

	País A	País B
Tipo	25%	30%
Cuota	250	300

(Diferencia procedimiento a) $250 - 300 = 50$

(Diferencia procedimiento b) $250 - 300 = 0$

Existen varias fórmulas para el cómputo del límite dentro del método de imputación ordinaria:

- i) **Computo global:** Se tienen en cuenta la totalidad de los impuestos satisfechos en el extranjero y la fracción del propio impuesto correspondiente al importe total de las rentas exteriores.
- ii) **Cómputo país por país:** Se compara país por país con el impuesto del propio.
- iii) **Cómputo por categorías de rentas:** se tiene en cuenta la categoría de las rentas y además se suele conjugar con la variante de cómputo de país por país.

Tal y como describe José María Vallejo Chamorro et al en el documento N° 6/02 del Instituto de Estudios Fiscales, el método de imputación es un sistema tradicionalmente anglosajón y el método de exención es un sistema continental (Francia, Noruega, Países Bajo, Suiza). Ambos mecanismos de eliminación de la doble, ambos aceptados por la OCDE.

Este mismo autor nos describe cómo el sistema de exención favorece la inversión extranjera, ya que se incentiva a los que favorecen la inversión; y, sin embargo, el sistema de imputación lo aplican los países exportadores, ya que se consigue una igualdad de trato fiscal entre los residentes del país quitando el incentivo de invertir en otros países.

España tiene firmados Convenios bilaterales a efectos del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el Impuesto sobre Sociedades con los siguientes países:



Tabla 6

Países con convenios de doble imposición con España

Alemania	Arabia Saudita	Argelia
Argentina	Australia	Austria
Bélgica	Bolivia	Brasil
Bulgaria	Canadá	Chequia
Chile	China	Chipre
Corea del Sur	Colombia	Croacia
Cuba	Ecuador	Dinamarca
Egipto	Emiratos Árabes Unidos	Eslovaquia
Eslovenia	Estados Unidos	Estonia
Filipinas	Finlandia	Francia
Grecia	Holanda	Hungría
India	Indonesia	Irán
Irlanda	Islandia	Israel
Italia	Japón	Letonia
Lituania	Luxemburgo	Macedonia
Malasia	Malta	Marruecos
Méjico	Noruega	Nueva Zelanda
Polonia	Portugal	Reino Unido
Rumanía	Federación Rusa	Sudáfrica
Suecia	Suiza	Tailandia
Túnez	Turquía	Estados de la antigua U. R. S. S. (excepto Rusia)
Venezuela	Vietnam	

Elaboración propia. Fuente: Agencia Tributaria (2008)⁹

Otro aspecto regulado por la legislación española son los paraísos fiscales, que quedan recogidos en el artículo 1 del **Real Decreto 1080/1991**, de 5 de julio de 1991. Asimismo, el Artículo 2, recoge que “Los países y territorios, a los que se refiere el artículo 1, que firman con España un acuerdo de intercambio de información en materia tributaria, o un convenio para evitar la doble imposición con cláusula de intercambio de información, dejarán de tener la consideración de paraísos fiscales en el momento en que dichos convenios o acuerdos entren en vigor”.

9. Agencia Tributaria (2008)

http://www.aeat.es/wps/portal/Listado?channel=de40217740119010VgnVCM10000050f01e0a____&ver=L&site=56d8237c0bc1ff00VgnVCM100000d7005a80____&idioma=es_ES&menu=1&img=8
[consulta 20 de octubre de 2008]

Capítulo X

POLÍTICAS EMPRESARIALES Y PERCEPCIÓN DEL EXPATRIADO



1. GRUPOS DE DISCUSIÓN CON EMPRESAS MULTINACIONALES

En este apartado se presenta el análisis en detalle del discurso de las empresas que han participado en los grupos de discusión. Para ello, se ha optado por una estructura que cubre desde aspectos generales, tales como las compensaciones establecidas hasta actuaciones específicas para tener éxito en la repatriación.

Desde el punto de vista de la selección de las empresas que participaron en esta parte del estudio, se plantearon dos criterios fundamentales de inclusión. Primero, tener un número relevante de expatriados y que la empresa desarrolle una política establecida para la gestión de sus expatriados. Y segundo, los asistentes al grupo de discusión debían de ser responsables directos de los departamentos que realizan la movilización de los recursos humanos a asignaciones internacionales.

Para facilitar la interpretación de los discursos, estos han sido estructurados en 6 bloques, cada uno de ellos incluye un análisis del mismo, junto con referencias concretas a comentarios transcritos de los participantes.

1.1. El proceso de selección de candidatos para la expatriación

Todas las empresas coinciden en destacar que los procesos de selección en procesos internacionales son más complicados, unas veces por la falta de candidatos¹⁰, pues se necesitan perfiles muy específicos^{11, 12} que no son fáciles de encontrar, y otras veces porque hay que tener en cuenta las expectativas¹³ que tienen las personas que habitualmente difieren de la realidad¹⁴. Todas resaltan que realizar mal la selección no sólo desemboca en problemas en la expatriación, sino también en la repatriación¹⁵.

Apuntan diferencias de selección de 3 perfiles (a) jóvenes con menos experiencia a los que no se les hace una selección minuciosa, (b) personas con experiencia que son envia-

10. Lo que sí que es cierto es que, el no poder seleccionar siempre entre un amplio número de profesionales también limita enormemente las posibilidades de acertar en la selección

11. La parte actitud es fundamental, y respecto a la parte técnica, tienes que mandar a los países a gente que marque la diferencia.

12. Muchas veces tienes que elegir a aquel que mejor crees que se puede adaptar a determinada situación pero no tenemos ninguna seguridad.

13. El expatriado es una persona bastante exigente.

14. Yo estoy de acuerdo. Probablemente es verdad que la selección es mucho más complicada en un proceso internacional que en cualquier otro proceso, porque la persona que hace la selección tiene muchas más incertidumbres... es necesario gestionar unas expectativas por parte del empleado en muchas ocasiones distorsionada...y no siempre la organización está en unas condiciones de proporcionarle unas determinadas condiciones al retorno.

15. El mayor problema que tienen los expatriados es la vuelta a casa, y uno de los mayores problemas es por no haber hecho bien la selección. Mirando para atrás era, o no haber mandado las personas adecuadas, o la motivación para moverse fuera no era la adecuada. Como no mandamos a los mejores, lo que pasó es que no brillaron en la expatriación, y a la vuelta no había sitio para ellos.

das a las asignaciones internacionales para desarrollar una estrategia de la compañía, a los que sí que se les hace una selección más exigente¹⁶ y (c) el técnico altamente cualificado que generalmente se selecciona por aspectos técnicos y no de gestión¹⁷.

Como solución algunas empresas buscan sus perfiles profesionales en otros países, trayéndolos expatriados a España y enviándolos a un tercer país a trabajar¹⁸, lo que denominan “Transfer», personas que no vuelven a su país de origen. Otra solución que plantean es la de formar a sus recursos humanos con talento desde la etapa joven y hacer una selección exigente en la que se vea claramente que la expatriación es una recompensa al talento¹⁹.

1.2. Expectativas en las distintas fases de la expatriación

Las empresas destacan que hay tres fases²⁰ muy distintas, la primera fase “*el antes de irse*”, donde los futuros expatriados negocian todos los aspectos que ellos valoran que pierden en España²¹. Es una fase importante por que se deben pactar las condiciones y retribuciones de la expatriación. Los trabajadores que se marchan perciben la situación como que arriesgan su situación familiar y la estabilidad de la familia²², y para la empresa es también delicada porque pacta retribuciones descompensadas para su perfil profesional que a la vuelta no podrá igualar y será un motivo de fracaso en la repatriación²³. Coinciden en destacar que el expatriado busca además de una recompensa económica por la asignación internacional, quiere una recompensa en estatus social²⁴.

16. Nuestro caso es distinto: tenemos gente más Junior, entre 3 y 5 años de experiencia; y luego, gente que seleccionamos entre comillas, desde un punto de vista estratégico, queremos que vaya a un determinado sitio a abrir negocio.

17. En nuestro caso hay un perfil adicional...nosotros tenemos a gente muy Junior que, si queremos que aprendan, tenemos que enviarles a campo...los mandamos a Libia a Argelia a países realmente complicados; también tenemos el perfil gerencial que va a hacerse cargo de un área de negocio...y tenemos un perfil intermedio, que es el técnico altamente cualificado, ...que es capaz de hacerse cargo de un proyecto desde el aspecto técnico, pero no tanto de gestión, este perfil es seguramente el más complicado.

18. Nosotros la figura de los transfer la utilizamos para traer recursos de exterior.. España tiene un mercado de trabajo terriblemente débil en todo lo que tiene que ver con la industria del XXX y nosotros necesitamos potenciar nuestros recursos con gente que venga del exterior,.. de los países más variopintos, India, Rusia, EEUU, Venezuela; utilizamos esa estrategia del billete ida pero para traerlos a España.

19. La gente más Junior para nosotros es más de un tema de retención, poder ser capaces de darles esa experiencia fuera, nosotros sí pedimos un determinado nº de años en la empresa, no cualquiera puede ir.

20. Hay una fase del antes, una fase del durante y una fase de después.

21. Va convirtiendo las variable sociodemográficas en variables emocionales y las trata de utilizar como una palanca de fuerza en la negociación para obtener beneficio.

22. El empleado es consciente...en una asignación internacional arriesga cosas, arriesga parte de su situación familiar, es consciente que arriesga en términos de estabilidad familiar por desarraigo de los hijos, especialmente si los hijos tienen más de 12 años; un hijo con más de 12 años es a veces una barrera infranqueable. Y con todo esto no te va a decir que no, es que quiere negociar.. quiere garantizarse el éxito ante el riesgo.

23. Su retribución absolutamente descompensada, incluso gente que esté por encima de él.

24. El expatriado, al margen de una gran recompensa económica, quiere una recompensa en estatus tanto en el país de origen como en el país de destino.

La segunda fase “*durante la expatriación*” debe contemplar todas las variables de adaptación al país y dar apoyo para que se lleve con éxito la integración.

Y la tercera fase “*repatriación*” debe de hacerse gradualmente intentando integrarle en algún proyecto en España²⁵ y desarrollando un plan de carrera²⁶.

1.3. Comunicación y lazos de unión con la empresa en España

La comunicación con del empleado con la empresa en España es fundamental, todas las empresas coinciden que con el perfil más *junior* suelen tener menos contacto²⁷.

Las empresas han desarrollado estrategias que les permiten estar en contacto con los expatriados de forma que ellos perciben que la compañía se preocupa por ellos y siguen teniendo comunicación para evitar el desarraigo²⁸. Bajo el concepto de gestión emocional, las opciones van desde tener varias entrevistas telefónicas al año²⁹, hasta tener encuentros en comidas o cenas con ellos para hablar de su desarrollo profesional³⁰, comentan, como una opción que les da muy buen resultado, el de mantener videoconferencias asiduas entre el país destino y España, incluso con varios países a la vez. Otra de las gestiones importantes que las empresas valoran es tener planes de carreras duales para los cónyuges de los expatriados.

1.4. Apoyo para el traslado

El traslado debe hacerse de la forma más cómoda y de la forma que mejor se adapte el expatriado, esto depende de múltiples variables: del país destino^{31, 32}, de que tenga

25. Tenemos de hacer el retorno lo más gradual posible, que la persona que tiene que retornar vaya integrándose en algún equipo o proyecto.

26. El retorno ha sido siempre un cuello de botella, el expatriado anglosajón siempre demanda un plan de carrera.

27. Quizás lo tenemos un poco abandonado en el país de origen, hay que empezar de tratarlo de otra manera.

28. El desarraigo complica todo mucho.

29. Nosotros procuramos visitarlos al menos 2 veces al año y dejarles que se expresen en público y en privado y procuramos dejarles muy claro cuales son las cosas responsabilidad directa de su línea.

30. Trabajamos mucho con la gestión emocional, todos los años tenemos un “one to one”, cuando viajamos nos quedamos a comer y tenemos una entrevista estructurada, tocando temas de carrera, a los 6 meses de haberse ido y, 6 meses antes de la vuelta empieza a analizarse las posibilidades de vuelta.

31. Ya no es lo mismo mandar una persona Madrid-Barcelona como hace 15 años, Madrid-Milán o Madrid-Londres; es que sólo es un poquito más, que al final no cambia tanto, y no es lo mismo mandar a una persona a Sudáfrica, que a El Caribe.

32. Hay países que una vez que llegan ya no van a otros, por ejemplo Canadá, EEUU, imenudos destinos!, una vez que lo pillas, ya no los sueltas.

familia³³, de que sea su primera experiencia como expatriado o no; en definitiva cada caso es particular³⁴.

Todas las empresas se preocupaban bastante por el bienestar de sus empleados, intentando cubrir todos los aspectos relacionados con la adaptación al país extranjero que se han visto en el marco teórico de este estudio. Entre los que citaron se encuentran:

- La retribución salarial se adapta a las bandas locales, siendo normalmente situaciones de promoción, a las que se añaden complementos e incrementos productivos³⁵.
- Información previa del destino³⁶, en algunos casos les facilitan el contacto con otros expatriados del mismo país^{37, 38}.
- Apoyo en la búsqueda de trabajo del cónyuge^{39, 40, 41}.
- Escolarización de los hijos⁴².
- Desaconsejan los viajes prospectivos aludiendo que suelen crear falsas expectativas sobre el país, ya que normalmente en esos viajes se desenvuelven en ambientes distintos que cuando viajan al país de forma definitiva^{43, 44}.
- La mayoría de las empresas ven totalmente necesario el servicio de las agencias de “reco-locations” que te ayudan a ubicarte al principio en el país, orientándote de forma local

33. Depende de que tenga familia o no: hay gente que te dice que no puede ir y gente que se va con todos.

34. Cada expatriado es un caso particular.

35. Le hacemos el paquete, lo adaptamos a las bandas locales, normalmente suelen ser promociones; por tanto, siempre hay incremento productivo; se adaptan a las condiciones locales, si en local no tenían coche pues no tienen coche, somos flexibles en las condiciones para hacerlas atractivas.

36. La información es clave para poder gestionar las expectativas que se van generando. Tratamos de capturar información respecto a vivienda, escolarización, situación del cónyuge, para poderla estructurar desde el principio. Información de clases, del país donde va vivir, estructurada por temas.

37. En fases avanzadas del proceso ponemos en contacto al futuro expatriado con otros expatriados del lugar.

38. Nosotros, cuando ya es definitivo que se van, sí les ponemos en contacto, incluso se intercambian casas.

39. El expatriado suele querer tener el derecho o al menos la posibilidad de que su cónyuge pueda trabajar.

40. La gente cuando va con cónyuge suele querer que trabaje.

41. Tenemos un programa de carreras duales que trata de garantizar un mínimo de ocupación a discreción del cónyuge del empleado, ocupacionales, de formación que no suponga contrato de trabajo allí donde la legislación de destino lo prohíbe. Es un exitazo y funciona realmente bien, sobre todo en países con limitaciones grandes.

42. Cuidamos mucho todo lo que tiene que ver el apoyo en la escolarización, para nosotros que los hijos estén cómodos en el país de destino es algo muy importante.

43. Desaconsejamos los viajes prospectivos por que se generan expectativas que no se pueden cumplir.

44. Nosotros también lo desaconsejamos.

a solucionar problemas de la vida cotidiana^{45, 46} y a conocer las costumbres nuevas a las que te tienes que acoger⁴⁷.

- Recalcan la idea de que al expatriado hay que ayudarlo en su adaptación, pero no forzarle⁴⁸ a establecer vínculos con otros expatriados, una idea interesante que describen es que los expatriados quieren sentirse que pueden hacer lo mismo que los demás⁴⁹.
- Las ventajas sociales que se disfrutan en España es algo que desean disfrutar; ellos se siguen sintiendo empleados españoles⁵⁰.

Todas ellas coinciden en la importancia que tiene la familia⁵¹ a la hora de adaptarse a un país, incidiendo en que es un “**factor de éxito o fracaso seguro**”⁵².

También hacen hincapié en que todos los expatriados comparan entre ellos las condiciones económicas y los complementos que les cubren las empresas, generando situaciones de negociación un tanto complicadas para las empresas que no cierran bien los acuerdos preestablecidos antes de expatriar a los empleados^{53, 54, 55}.

Otro aspecto que resaltan es la necesidad de variar las condiciones de expatriación si la situación económica cambia, al alza o a la baja, por ejemplo, en EE.UU. la variación de euro/dólar, o el coste de la vivienda en Polonia^{56, 57, 58}.

45. Nosotros siempre contamos con los servicios de una agencia de “recolocation” en el país de destino para todos los niveles y toda las posiciones...búsqueda de vivienda, búsqueda de colegio, recepción en el aeropuerto, visita a la zona, contacto con nuestro personal de seguridad para ver cómo no debe comportarse en la ciudad, manera de vestir en determinadas localizaciones, en Río de Janeiro, horarios de todo.

46. Contratos de alquiler, que te den de alta la luz, el agua, cosas de esas les facilitan la vida.

47. Las obligaciones del inquilino, por ejemplo tienes la obligación de quitar la nieve de tu vivienda, tienes que tener tu pasillo habitable.

48. Querrás vivir en zonas afines donde viven otros expatriados pero querrá decidir qué relación mantiene con ellos.

49. Es distinto la sensación de sentirte acogido que sentir que eres igual que otras personas.

50. Los expatriados van demandando más cosas conforme la sociedad va avanzando y se hace más hincapié en los temas de conciliación. Si con los empleados locales las empresas lo tienen muy en cuenta, los expatriados no quieren ser menos.

51. Además yo creo que si vas con familia y tu familia no está bien, es un desastre.

52. Es un factor seguro de fracaso de la asignación internacional.

53. El mundo de los expatriados es bastante cerrado, no depende del sector, todos en las localizaciones difíciles se conocen, trabajen para la compañía que trabajen.

54. El expatriado es un tipo listo y sabe comparar netos.

55. Tienes que gestionar constantemente una constante presión con unas cotas que ya no pierdes.

56. Ser capaz de tener un estructura razonable y revisar esa política de expatriación, por ejemplo, si en Polonia se dispara el coste de la vivienda, revisar las condiciones.

57. Es más difícil negociar a la baja y es más fácil simplemente frenar.

58. Nosotros congelamos determinadas cosas.

1.5. La repatriación

Todas las empresas coinciden de forma rotunda: “el gran problema es la vuelta”. Primero, el repatriado no se siente bien tratado por la empresa porque cree que no se compensa el esfuerzo que él ha hecho por la empresa. Después de un tiempo, termina yéndose a otra compañía. Por tanto, las empresas destacan que la repatriación produce una doble pérdida: de capital humano, y de la inversión que se ha hecho en la expatriación⁵⁹. Todas plantean, como factor de fracaso seguro, la vuelta al mismo puesto de trabajo que ocupaba antes de la expatriación⁶⁰.

La etapa de repatriación empieza a plantearse antes de que el empleado vuelva. Se crean expectativas sobre su regreso que hay que gestionar para que el repatriado no se sienta defraudado^{61, 62, 63}.

Para dar solución al gran problema de la repatriación, las empresas desarrollan varias estrategias: (a) De nuevo surge la figura del **transfer**, personas jóvenes con potencial a los que se les hace un planteamiento de desarrollo profesional internacional, de forma que se les envía a un destino, pero sin compromiso de vuelta⁶⁴. La figura de expatriación la dejan para destinos difíciles y la figura del transfer para destinos cómodos en los que los empleados se sientan bien y no deseen volver⁶⁵. (b) El compromiso de la alta dirección de premiar la expatriación con una absoluta claridad en ascensos y desarrollo de carrera profesional⁶⁶. A veces son los propios compañeros de la sede de origen los que dificultan la vuelta a casa, debido a que se ven amenazados por un profesional que ha desarrollado en su destino⁶⁷ muchas más habilidades que ellos, y ven como los ascensos peligran ante la vuelta del expatriado⁶⁸.

59. Los expatriados cuestan has 4 ó 5 veces más, según el sitio donde los envíes.

60. Lo que sí es garantía de fracaso, que la posición a la que retorna sea exactamente a la misma posición que tenía justamente antes de irse, eso es matarlo en vida.

61. El alto índice de fracaso del retorno tiene que ver con actitudes y situaciones que se producen en la fase final de la expatriación; la incertidumbre se empieza a generar mucho antes, se produce un vacío hipotecando su retorno.

62. Cuando empiezas a pensar que vuelves.

63. Yo creo que... que la dirección de la compañía debe tomarse en serio este proceso, no es la cobertura de una vacante el hecho de que estás ofreciendo, determinando movimientos, a las mejores profesionales, ... un proceso de “win to win”.

64. Tampoco tenemos una regla fija, pero lo que estamos fomentando son los transfer en vez de los expatriados, que la persona que enviemos no tiene billete de vuelta sino que tiene billete de ida, ...lo que intentamos fomentar es que las personas jóvenes con potencial, una de las condiciones que ponemos es movilidad internacional.

65. Cada vez dejamos las expatriaciones para destinos difíciles y, para las zonas del mundo más desarrolladas, dejamos el transfer.

66. Lo asume como un proyecto propio de la alta dirección. Claramente el que ha estado fuera tiene prioridad y empezamos a tener ahora casos de éxito. Hace 3 ó 4 años eran para llorar las experiencias, cuando empezaron a ver que todos los que habían vuelto están fuera de la empresa, es el propio comité lo asume como propio y discrimina.

67. Tiene una serie de habilidades que le ha costado mucho aprender y le cuesta modular en su país de origen (toma de decisión, liderazgo,...).

68. Sus iguales van a actuar a la defensiva con él; frente a un ascenso, él parte con mayores ventajas, hay varios factores que en su retorno sea recibido de uñas.

1.6. Recomendaciones de cara a movilizar personas hacia asignaciones internacionales

Aunque cada empresa que participó en las dinámicas tiene una amplia experiencia en movilidad geográfica y por supuesto cada una posee una casuística particular al respecto. Ante la pregunta *¿Qué le dirías a las empresas que van a movilizar a su personal a asignaciones internacionales?*, cabe mencionar textualmente dos de los testimonios recogidos, aunque el resto de aportaciones coincidieron.

- *Que la compañía sepa lo que quiere, la expatriación primero es cara, segundo es arriesgada, por tanto la empresa tiene que ser cuidadosa, para seleccionar al profesional y cuidadosa en comprometerse con el profesional; si al profesional le pedimos un cierto grado de responsabilidad, un cierto grado de renuncia y que nos acompañe en el riesgo, la compañía tiene que estar dispuesta a acompañar en el riesgo en todas las condiciones y para eso es vital que la empresa mida muy bien para que expatría y cuando y que sea asumido por toda la compañía,*
- *El expatriado tiene que considerarse una solución temporal para una solución muy larga. Seleccionar a los mejores y ser flexible en determinados procesos*

2. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A REPATRIADOS

Tal como se comentaba en el apartado de metodología, se han realizado una serie de entrevistas en profundidad con la finalidad de analizar la percepción de las personas que ya han regresado a España y ha pasado un tiempo desde que vivieron su experiencia como expatriados. Para una descripción más en detalle de la muestra participante, así como del material empleado, puede consultarse la sección de anexos correspondiente.

El número de experiencias como expatriado fue una variable básica establecida para la selección de las personas entrevistadas, pero también se tuvo en cuenta la edad en el momento en el que tuvo la experiencia como expatriado con objeto de poder recoger las opiniones de distintos perfiles profesionales.

El análisis de las respuestas obtenidas con las entrevistas realizadas se recoge en los siguientes bloques de análisis:

2.1. Candidatos para la expatriación

De manera general, la opinión de los entrevistados es que las empresas no hacen selecciones previas para elegir a los candidatos con mejores capacidades y/o habilidades^{69, 70}.

69. No era una cuestión de recursos humanos, era un problema de que el director del proyecto tuviera confianza en ti. Se cogían especialistas en cada una de las tareas.

70. Selección ninguna, acababa de aterrizar, no sabían donde colocarme y me mandaron a mí.

Nótese que sobre este aspecto, el punto de vista del empresario y el del trabajador parecen ser diferentes.

Generalmente, la expatriación a un país es una decisión voluntaria que el trabajador acepta, se suele negociar las condiciones económicas y los complementos que se pagan allí; entre los motivos prioritarios para aceptar la asignación están la de desarrollo profesional^{71, 72}.

Las entrevistas revelaron que las empresas no suelen dar una formación específica al futuro expatriado, ni de la cultura del país al que van ni en habilidades profesionales, tales como negociación, comunicación intercultural, etc.⁷³.

2.2. En el país destino

Las expectativas antes de irte al destino son variables. Algunos tenían una idea preconcebida de cómo iba a ser su vida allí por las experiencias transmitidas por otros compañeros, o por viajes de prospección que hicieron⁷⁴.

La comunicación con España es fundamental. En relación a los vínculos con la empresa de España, en las entrevistas recogimos la percepción de que una vez que te desplazas al país destino, pierdes el vínculo con la sede de España, tanto para las gestiones como en la política empresarial, “*formas parte de la empresa de allí*”⁷⁵. En algunos casos, los entrevistados incluso perciben que pueden llegar a dejar de ser parte de la empresa de España⁷⁶. Sin embargo los que mantienen el contacto a diario por necesidades del proyecto tienen la percepción de que siguen vinculados a la empresa, aunque ellos dirigen y planifican los proyectos de forma muy autónoma y desvinculada de la misma⁷⁷.

Como se ha comentado anteriormente, los equipos multiculturales pueden ser al principio problemáticos por las diferencias culturales; en relación a este aspecto hubo diversidad de opiniones. Para algunos de los entrevistados, el trabajar con equipos multiculturales no supone un inconveniente⁷⁸, aunque destacan como peculiaridad algún aspecto

71. El equipo que nos trasladamos a Perú éramos gente de mal asiento que nos ha gustado ir cambiando de proyecto cada cierto tiempo, se expatriaba voluntariamente.

72. Me fui por desarrollo profesional propio.

73. RRHH no programaba la formación, yo era autodidacta. La empresa no seleccionaba los perfiles que debían de ir, ni tampoco te daban una preparación específica.

74. No me llevé sorpresa, ni a mejor ni a peor.

75. No dependías de rr.hh (de España) dependes más del delegado que llevaba allí las cosas y decidía cómo se hacían las cosas en ese país.

76. Me sentía más un empleado de allí, quedarte en Italia era perder el lazo con la compañía española; de hecho, la compañía italiana se vendió después (cuando él ya había regresado).

77. Yo hablaba todos los días con Madrid, por el proyecto,....no tenía ningún control hacía lo que quería y entendía que era mi responsabilidad.

78. No era ningún problema.

relacionado con las dimensiones interculturales⁷⁹. Sin embargo, encontramos alguna opinión diferente, en la que se resalta la “percepción” de las diferencias culturales y aspectos como el ritmo y capacidad de trabajo, aludiendo al problema que suponía dirigir equipos de personas que trabajan menos y exigen mucho⁸⁰.

2.3. Apoyo de la empresa para el traslado

En relación al tema del apoyo, hemos recogido las gestiones más habituales que realiza la empresa para ayudar al traslado del empleado. Los entrevistados, mencionan las diferencias que existen entre los distintos proyectos⁸¹ de una misma empresa, cambiando la gestión que hacen en función del país al que viajaban.

Hacen especial hincapié en “*lo útil*”⁸², “*era fantástico*”, “*es estupendo*”⁸³ y como “*sorprende gratamente*”⁸⁴ el contar con una persona de apoyo para los primeros días, que te aconseje y te ayude en cosas tan sencillas como “*orientarte en la ciudad, indicarte cómo llegar al trabajo, qué te puede costar un taxi, dónde ir a cenar, o alojarte en algún hotel donde haya españoles habitualmente*”.

Respecto a otras gestiones que realiza la empresa enumeran: apoyo de traslado a la familia, hotel para los primeros días, coste de la casa definitiva con un tope mensual, dependiendo de la categoría profesional, la empresa proporciona coche y gasolina. Los complementos y dietas y los viajes a España son una constante en todos los entrevistados.

Una gestión, que varía en función de diversos factores, es asistir al cónyuge en la búsqueda de empleo. Lo mencionan como una opción de “*buena fe*” por parte de la empresa más que una gestión habitual de la empresa.

Otro apoyo que nombran como importante, es el asesoramiento en temas fiscales y laborales, y habitualmente la empresa lo proporciona.

Aluden también a la necesidad de tener un seguro privado de sanidad en aquellos países en los que no tiene cobertura la seguridad social⁸⁵.

79. Note más el choque cultural con Italia que con Chile. Era un grupo cohesionado (en Chile) que sabías lo que podías esperar de él. En Italia no te podías fiar de lo que se decía en una reunión.

80. Se quejan por todo y trabajan a un ritmo mucho más lento que los españoles.

81. Unas veces te llevaban con todos los papeles hechos antes de llegar y te ponían una persona que se ocupaba de las personas que llegaban (cita una asignación de Brasil en 1997); y, otras veces, nosotros nos gestionábamos los viajes y todo (cita una asignación a Chile en 2000).

82. Una persona que se ocupaba de todos los problemas según llegabas, muy útil.

83. Era fantástico, un tipo que te solucionaba todo.

84. Alguien que te recoja y le diga que problemas puedes tener... algo que te sorprende gratamente.

85. Tener un seguro privado (de sanidad) fuera de Europa es fundamental.

2.4. La adaptación

Los entrevistados destacan que el fracaso de la adaptación a la expatriación depende de varios factores, entre los que mencionan “*el carácter de uno mismo (no tener facilidad de relacionarse con otros), no saber soportar la presión y la falta de apoyo de la familia, tenerla contigo o tenerla lejos*”⁸⁶. También hacen hincapié en cómo influye la situación personal, “*si no se adapta tu familia es malo para ti*”⁸⁷. La edad de los hijos es fundamental para poder viajar con libertad⁸⁸. Resaltan la importancia de que exista un buen ambiente de trabajo⁸⁹; es primordial para adaptarse mejor.

El dominio del idioma local es esencial, no sólo para los expatriados si no también para la familia⁹⁰.

Los problemas de falta de adaptación los valoran como “*muy graves*” y citan para esos casos desde el deseo de volverse a España al mes de estar en el destino, hasta ver a un compañero con un ataque de ansiedad por estrés y tenerle que hospitalizar⁹¹. Destacan aquellos casos de compañeros que no desplazaron a la familia y finalmente la relación de pareja se rompió⁹².

Pero también se recogen opiniones muy positivas, como que, una vez que se integran en el país, “*no desean volver a España*”, especialmente aquellos que desplazan a la familia o que tienen un grupo cohesionado para desenvolverse socialmente.

2.5. La repatriación

Ante la pregunta: **¿Qué te ha aportado la expatriación?**, los entrevistados coinciden en destacar el enriquecimiento profesional que les ha dado la experiencia internacional fruto de los retos del día a día que han tenido que solucionar. Destacan también que les ha ayudado mucho una vez que han vuelto de la asignación obteniendo un fuerte impulso para su desarrollo profesional⁹³ y el incremento de su retribución⁹⁴. Sin embargo, a nivel personal lo valoran como una experiencia más de la vida.

86. El carácter de uno mismo (no tener facilidad de relacionarse con otros), no saber soportar la presión y la falta de apoyo de la familia, tenerla contigo o tenerla lejos.

87. esta claro que si no se adapta tu familia es malo para ti y terminas por irte.

88. No es lo mismo que el niño que tenga 9 años que tenga 14; con 14 debe ser difícilísimo moverle a otro país.

89. Tu vida social se circunscribe a la empresa, sobre todo al principio, cuando llegas y estás a gusto en la empresa, eso ayuda mucho.

90. Si no dominas el idioma, no puedes comprar, no puedes moverte por la ciudad, estas perdido ¿qué haces?

91. A uno, en Italia, al mes y medio le dio un ataque de ansiedad...los médicos dijeron que le llevásemos a España, que allí no hacía nada.

92. Muy poca gente desplazaba a la familia (habla de una expatriación en Brasil), y al final el patrón era casi siempre el divorcio.

93. Me ha enriquecido a nivel profesional, enfrentándome a cosas a las que no me hubiera tenido que enfrentar. A nivel personal, como el resto de las cosas de la vida.

94. En cuatro años multipliqué por 5 mi sueldo, y me posicioné en un cargo; impensable si no me hubiera ido.

Los entrevistados hacen hincapié en que el gran problema de irse como expatriado es la repatriación^{95,96}. En esta línea, lo primero que destacan es el sentimiento de frustración: *volver al mismo puesto de trabajo, volver al mismo departamento, “volver a hacer las mismas cosas que hacías antes de irte”*⁹⁷. Describen la situación de repatriación como *“una pesadilla”, “situación que tienes que aguantar”*⁹⁸. Un entrevistado nos manifiesta que la última empresa con la que viajó tenía establecidos planes de repatriación, 3 ó 4 meses antes de volver a España le buscaban un proyecto en España en el que empezaba a trabajar, para que cuando volviese a España estuviera plenamente integrado.

Hacen hincapié en que ellos aconsejan negociar las condiciones de vuelta, aunque son conscientes de las dificultades que tienen las empresas para reubicar a los repatriados en puestos acordes a las expectativas que traen.

Todos los entrevistados coinciden en que se consideran valiosos para la empresa por la experiencia laboral de enfrentarse a retos distintos cada día, que deben de solucionar por sí mismos. Y como expectativa, que creen fácil de cumplir es que recursos humanos te valore y otorgue el reconocimiento que merece el cumplimiento de los objetivos⁹⁹.

2.6. Consejos de los repatriados a las empresas

En relación a *¿Qué aconseja un repatriado a las empresas para gestionar mejor a sus expatriados?*, citamos textualmente lo que recogimos en las entrevistas por parecernos suficientemente claros y concisos, y que proporciona a las empresas un testimonio enriquecedor para mejorar su política de recursos humanos:

- *Una planificación interna de cómo va a expatriar, qué procesos de negocio quiere desarrollar, que las personas sepan transmitir la forma de trabajar (de la sede de España). Tienes que hacer un esfuerzo por poner en papel qué es lo que estás haciendo en España. Es muy importante sentir que no has roto lazos (con España)... Desarrollar una estructura de desarrollo profesional (para los repatriados).*
- *Que se negocien bien las condiciones y la vuelta. Marcar las directrices desde España es muy importante para estar bien, a nadie le gusta que le suelten allí y se olviden de él..... Si no te acompaña la familia estás mal, no creo que nadie pueda estar al 100% sin los suyos.*

95. El gran problema es la vuelta; sabes que cuando te vas hay un puesto para ti, pero nadie te dice si hay un puesto dentro de 2 años para ti.

96. Nadie te asegura la vuelta.

97. Sí, (a la vuelta) hacía las mismas cosas que antes de irme..., lo peor que aguantaba era lo poco que tenía que hacer después del ritmo que llevaba (en la expatriación).

98. Al volver a España te encuentras con la sensación de que no sabes si es un sueño lo que has vivido o estás en una pesadilla, porque (al volver) de pronto te encuentras, después de 4 años haciendo lo mismo, pero durante esos 4 años estabas con una dinámica totalmente diferente.

99. A la hora de irte buscan a una persona de confianza, pero a la hora de volver es distinto... Lo menos que puede hacer la empresa es que te recibiera rrhh, te reconociera de palabra lo que has hecho y te diga qué proyección puedes tener aquí. Eso ayudaría bastante.

3. ESTUDIO CUANTITATIVO: ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A EXPATRIADOS

Esta tercera parte del estudio está centrada en el análisis de los datos cuantitativos, recogidos a través de una encuesta realizada a 174 personas que estaban en una situación de expatriación, viviendo fuera de España por motivos laborales.

Los aspectos analizados se han establecido en base a tres grandes ejes de estudio, y han sido planteados mediante 28 preguntas. Los aspectos relacionados con el diseño de la encuesta pueden ser consultados en el anexo correspondiente.

1. Datos descriptivos personales del encuestado:

- 1.1. País en el que reside desplazado.
- 1.2. Datos descriptivos: Edad y sexo.
- 1.3. Situación familiar: Estado civil y número de hijos.
- 1.4. Capacitación: Estudios e idiomas.
- 1.5. Categoría profesional.
- 1.6. Antigüedad en la empresa.
- 1.7. Tamaño de la empresa.

2. Perfil de la expatriación

- 2.1. Experiencia internacional previa.
- 2.2. Duración de la asignación.
- 2.3. Tiempo como expatriado.
- 2.4. Motivo de la expatriación.
- 2.5. Expectativas sobre la repatriación.

3. Adaptación al país

- 3.1. Gestión y política de la empresa.
- 3.2. Acompañamiento familiar.

Para la puesta en marcha de la recogida de datos, se ha utilizado una plataforma de encuestas por Internet, la cual ha permitido llegar a poblaciones de expatriados repartidos por los 5 continentes.

La difusión de la encuesta se ha realizado a través de las **Oficinas Comerciales** que el *Instituto de Comercio Exterior (ICEX)* del *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*, tiene distribuidas por todo el mundo. De tal forma, la variable geográfica se ha podido abarcar tal como se había planteado inicialmente, debido a que el ICEX tiene oficinas comerciales en aquellos países donde la presencia de España es más alta o en países con mercados emergentes.

Para el tratamiento estadístico de los datos se ha empleado el paquete estadístico SSPS, ampliamente extendido en el campo de la investigación social.

Para facilitar la lectura y la comprensión de los resultados se ha optado por una estratificación pedagógica, agrupando las variables en distintas categorías. Los resultados que se muestran a continuación son exclusivamente aquellos que son significativos estadísticamente a un nivel de confianza del 95%. Excluyendo del informe todos los cruces de variables que no obtienen dicha confianza.

3.1. Perfil del expatriado

Este apartado está centrado en el análisis de las variables sociodemográficas de la muestra de estudio, éstas incluyen tanto las personales como de variables más relacionadas con la empresas en las que trabajaban los encuestados. De igual forma, se han incluido otro tipo de variables cuya naturaleza no es estrictamente sociodemográfica, pero se sitúa como posibles factores que ejercen influencia potenciando y/o inhibiendo el proceso de expatriación.

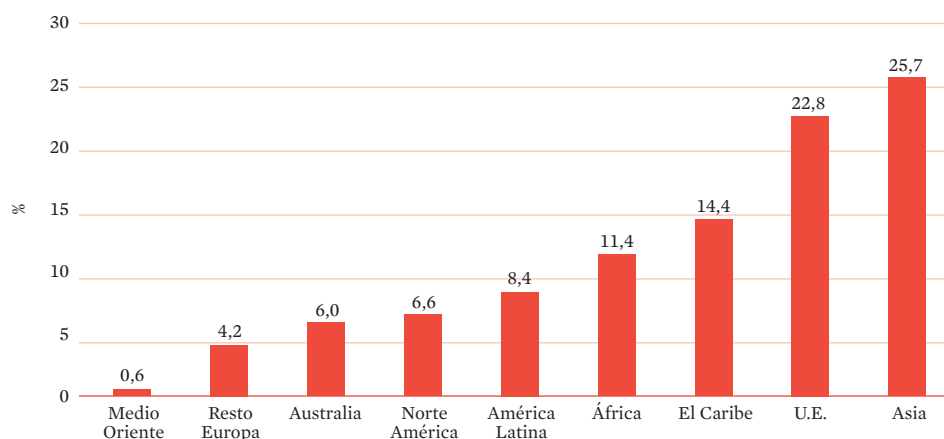
Con todo, en el análisis se han cubierto la totalidad de las zonas geográficas planteadas. Uno de los objetivos era obtener respuesta a la encuesta desde destinos complicados, tales como Medio oriente o África, así como destinos más habituales, por ejemplo, la Unión Europea o América Latina, y destinos en países emergentes como Asia, África o El Caribe.

En las siguientes figuras se presentan los países agrupados por zonas geográficas, así como una representación de todos los países desde donde se han recogido respuestas.



Gráfico 13

Zona geográfica

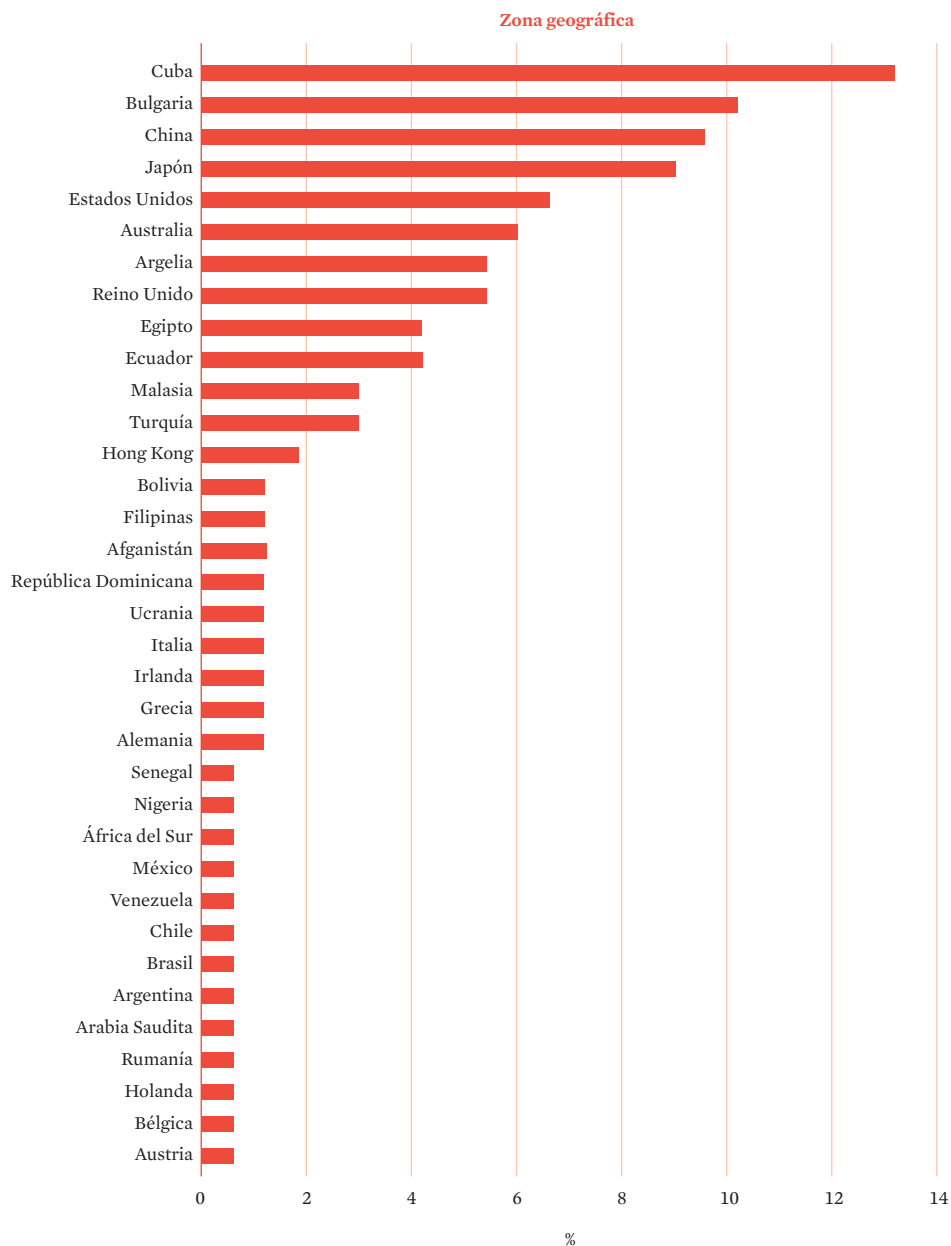


Fuente: *Elaboración propia*



Gráfico 14

Procedencia de la muestra por países destino de expatriación



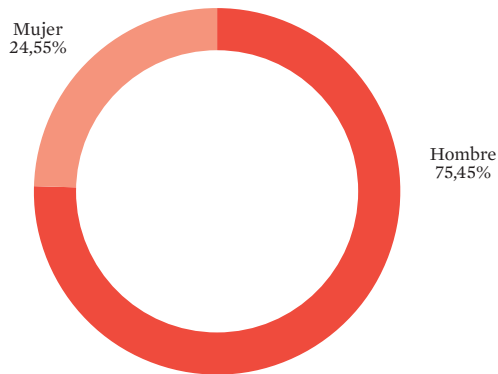
Fuente: *Elaboración propia*

En relación al sexo, claramente aparecen diferencias entre ambos sexos, la mayoría son hombres, y sólo 1/3 de los expatriados son mujeres. A la vista de este resultado tan contundente, se incluyen análisis más específicos sobre las posibles diferencias entre sexos

y otras variables, consideradas importantes desde el punto de vista informativo, para aclarar más sobre el perfil de los expatriados.



Gráfico 15

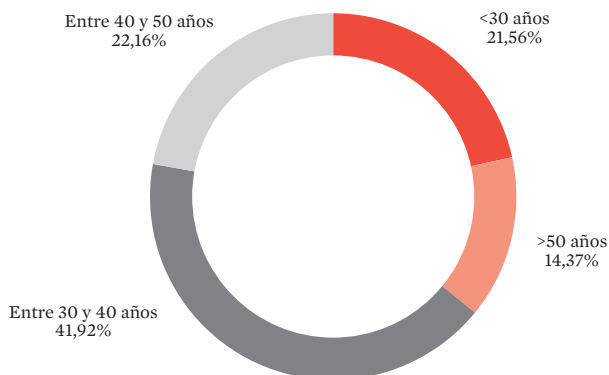
Diferencias por sexo

Fuente: *Elaboración propia*

La edad predominante de los expatriados se sitúa en el intervalo de los 30-40 años (42%), otro 44% se distribuye más homogéneamente entre los segmentos formados por jóvenes menores de 30 años (22%) y personas de entre 40 y 50 años (22%). Por último, los profesionales con más edad (*mayores de 50 años*), forman el grupo minoritario estando presente en un 14%.



Gráfico 16

Diferencias por edad

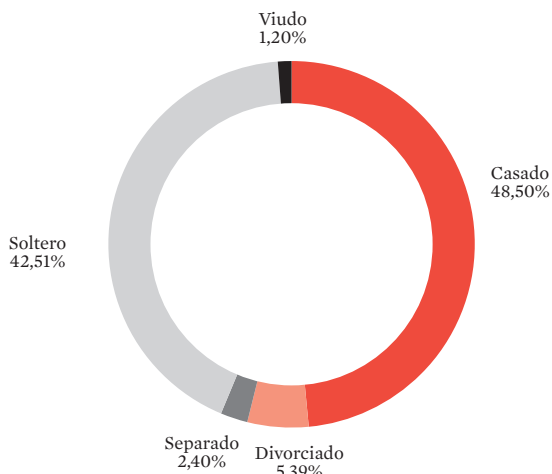
Fuente: *Elaboración propia*

En relación al “Estado Civil” de los encuestados, no se encuentran diferencias significativas entre *Solteros* (43%) y *Casados* (49%). El 8% restante lo forman de manera minoritaria las personas *Separados*, *Divorciados* y *Viudos*.



Gráfico 17

Análisis por estado civil



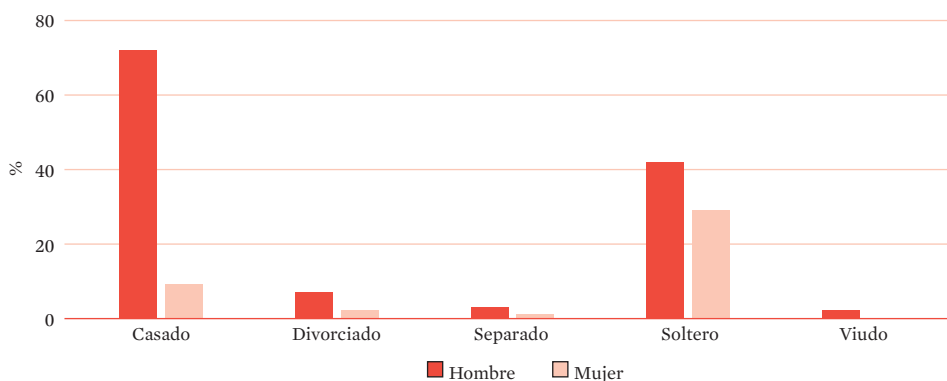
Fuente: *Elaboración propia*

De las relaciones entre ambas variables anteriores, esto es sexo y estado civil, encontramos las siguientes diferencias estadísticamente significativas¹⁰⁰. Podemos concluir que las mujeres casadas se expatriarían menos (7%), frente al 58% de los hombres casados.



Gráfico 18

Análisis por estado civil y sexo



Fuente: *Elaboración propia*

¹⁰⁰. Para contrastar las hipótesis se ha empleado el estadístico de contraste de porcentajes z de Bonferroni, con un nivel de significación ($\alpha=0,05$).

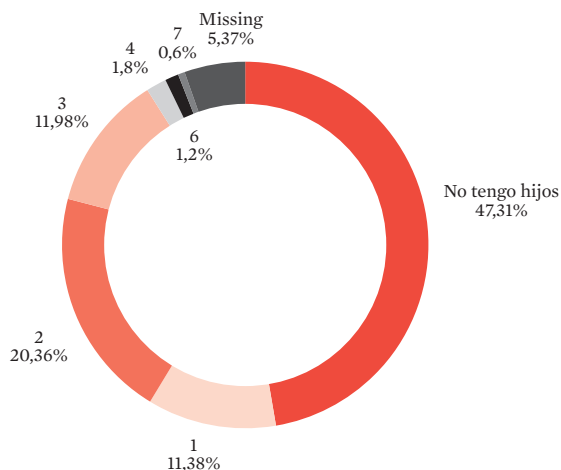
Una de las variables que pueden plantearse como potenciales frenos a la expatriación, es la situación personal de tener hijos o no tenerlos. Los datos obtenidos al respecto no permiten concluir esta hipótesis, ya que no hay diferencias entre personas sin hijos (49%), y personas con más de 1 hijo (51%).

Estos datos, han sido contrastados en los análisis cualitativos. El grupo de discusión corroboró que los hijos no eran por sí mismo un obstáculo para aceptar las asignaciones internacionales, aunque la variable edad de los hijos sí era, a veces, una barrera infranqueable: superando los 14 años era difícil la movilidad internacional del empleado.



Gráfico 19

Análisis número de hijos



Fuente: *Elaboración propia*

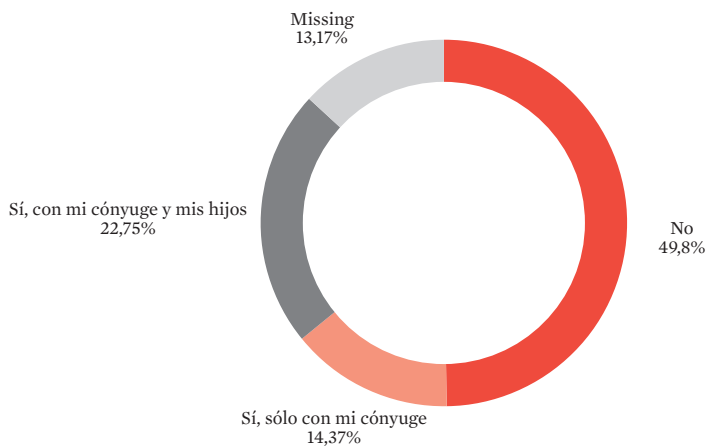
En cuanto a los miembros de la unidad que componen el traslado, con familia o sin familia, cabe mencionar que de los expatriados que *No viajan con su familia*, el 65% son solteros y el 11% son divorciados frente al 20% de casados.

Más del 50% tienen asignaciones largas de más de 3 años. Más del 50% de estos expatriados tienen asignaciones largas, de más de 3 años.



Gráfico 20

¿Su expatriación se ha producido acompañado de su familia?

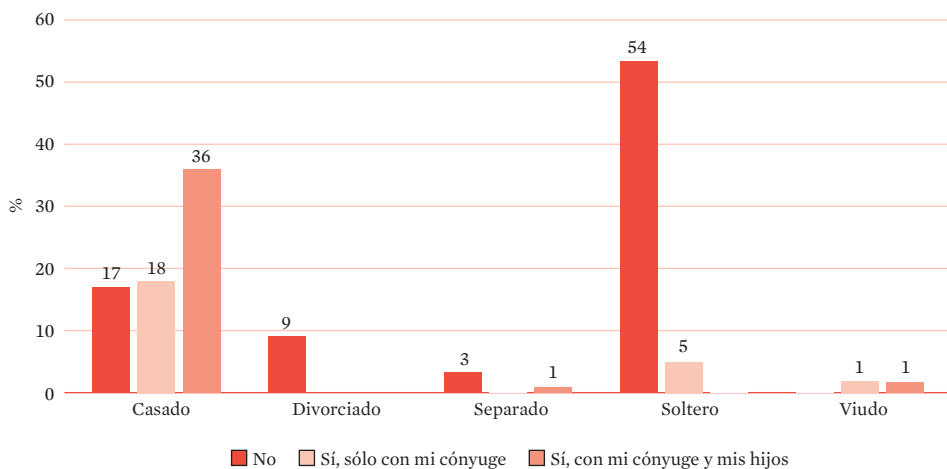


Fuente: Elaboración propia



Gráfico 21

¿Su expatriación se ha producido acompañado de su familia? Estado civil

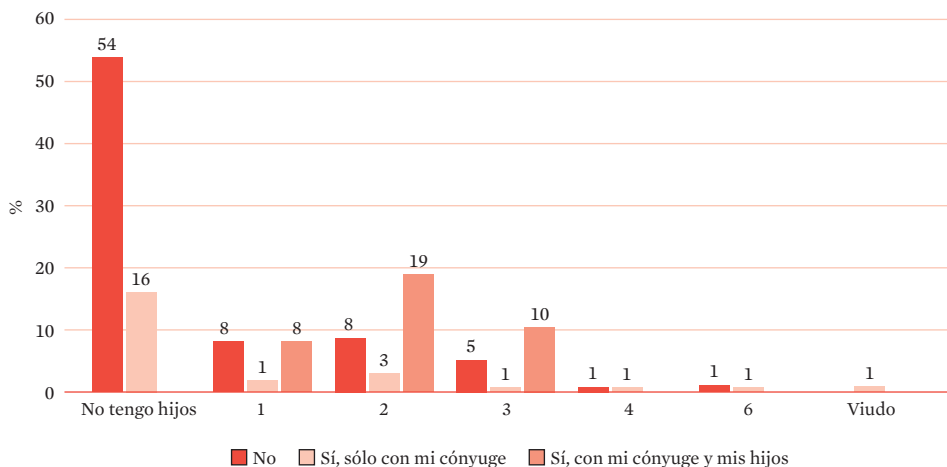


Fuente: Elaboración propia



Gráfico 22

Número de hijos y le acompañó su familia en el traslado

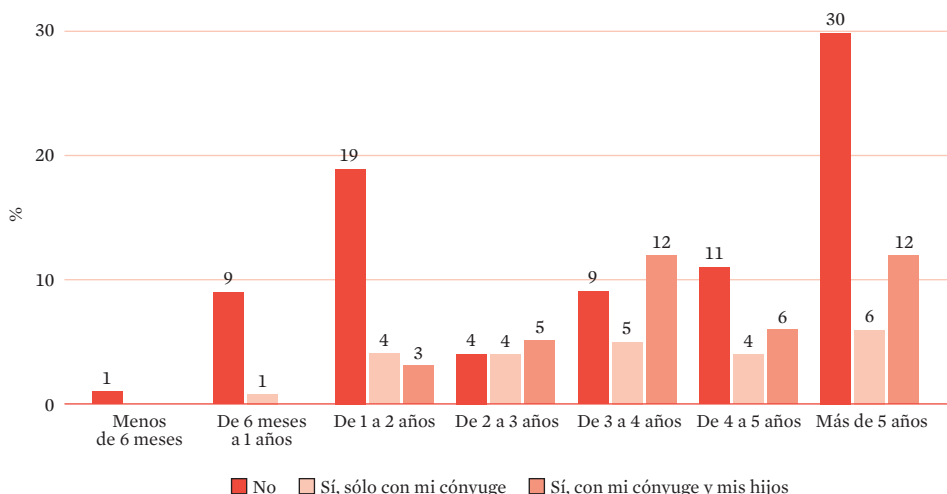


Fuente: Elaboración propia



Gráfico 23

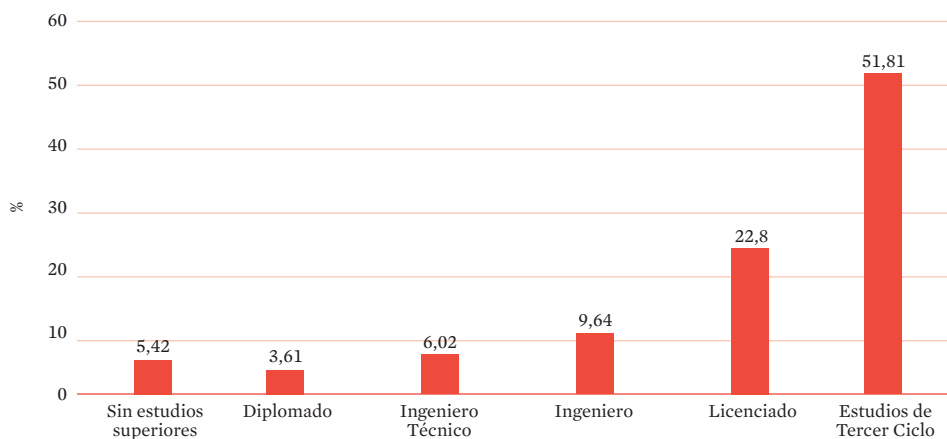
Duración de la expatriación y ¿su expatriación se ha producido acompañado de su familia?



Fuente: Elaboración propia

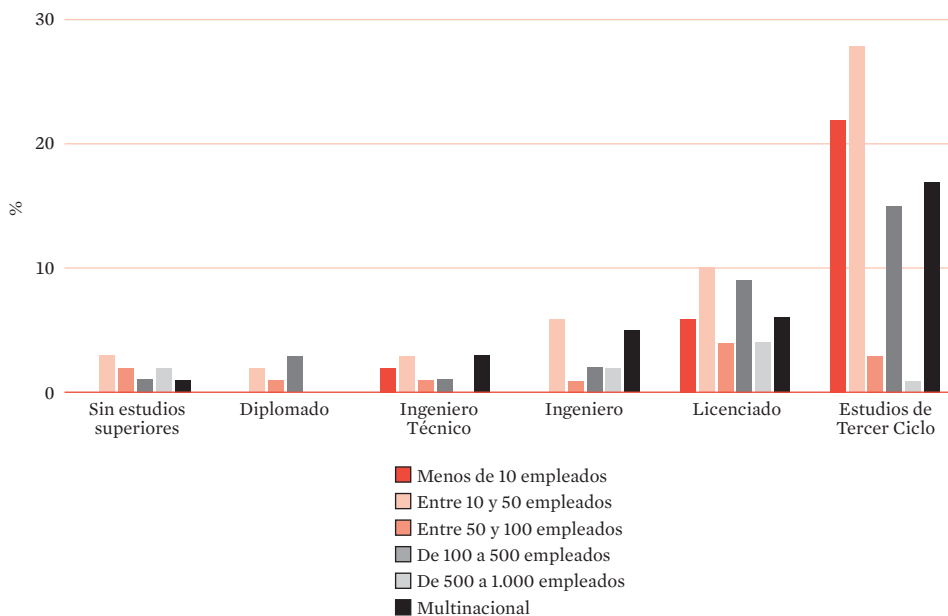
Los datos relacionados con el tipo de estudios cursados por los expatriados, muestran que los expatriados son personas con una amplia formación: el 51,8% tienen estudios de postgrado, ya bien sea MBA u otro Master de Postgrado. Dentro del grupo de estudios superiores, el 23,5% son licenciados e ingenieros (aproximadamente, un 17%) frente a una minoría que no tienen estudios superiores (5,4%).

Gráfico 24
Estudios



Fuente: *Elaboración propia*

Gráfico 25
Estudios y tamaño de la empresa

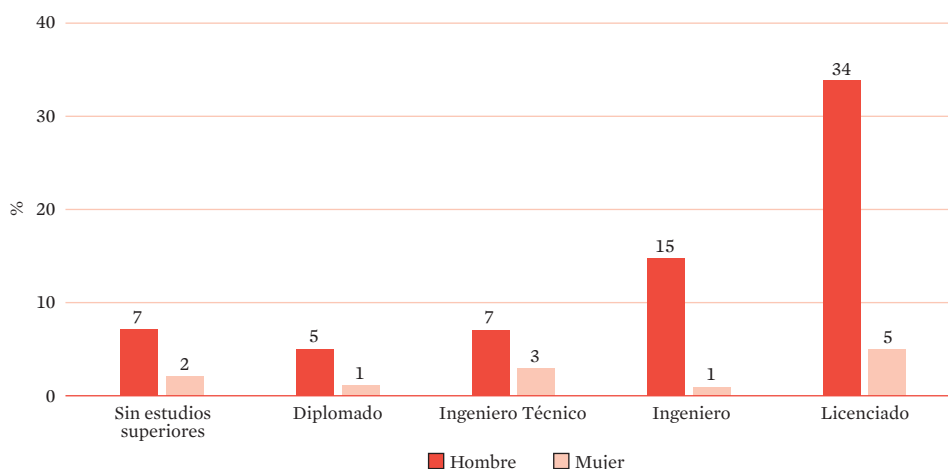


Fuente: *Elaboración propia*

En relación a la distribución del nivel de estudio en función del tamaño de la empresa, únicamente aparecen diferencias, estadísticamente significativas,¹⁰¹ dentro de las empresas grandes (de 500 a 1000 empleados); dentro de este grupo, hay mayor proporción de expatriados sin estudios superiores frente a expatriados con estudios de tercer ciclo. De igual forma, hay una tendencia diferencial marcada entre las empresas pequeñas y las grandes; en el caso de las primeras es donde aparece un mayor predominio de estudios de tercer ciclo, y, por tanto, una mayor preparación profesional del expatriado (figura 25).



Gráfico 26

Estudios y sexo

Fuente: *Elaboración propia*

En el nivel de estudios por sexos, para ambos casos (hombres y mujeres), se da un predominio de estudios superiores y de tercer ciclo. No encontramos diferencias estadísticamente significativas que nos permitan concluir una mejor o peor preparación para alguno de los sexos¹⁰².

En el caso concreto de la formación específica en idiomas, parece que tener dificultades a la hora de comunicarse en el mismo idioma puede ser un factor de freno para aceptar una asignación internacional, la mayoría de los expatriados dominan el idioma local (66%), frente a un 32% que no lo domina.

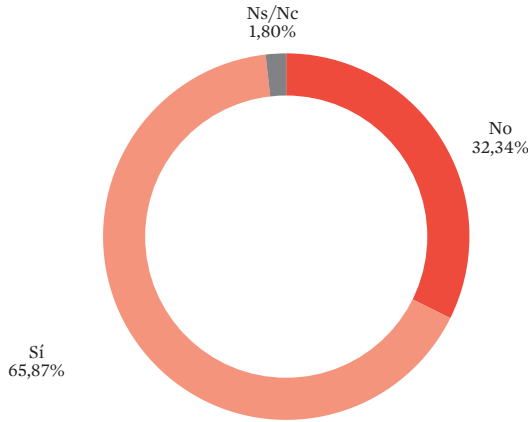
101. $P \leq 0,05$

102. $P > 0,05$



Gráfico 27

¿Domina el idioma local?



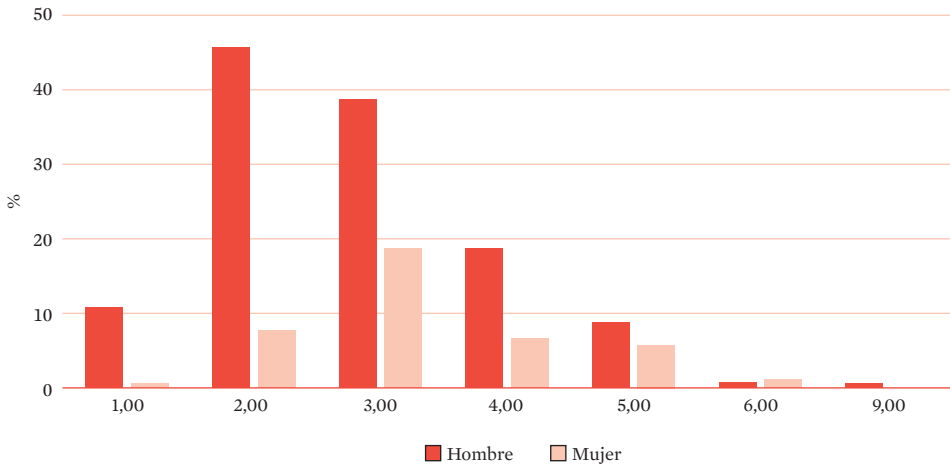
Fuente: *Elaboración propia*

Razonablemente, parece que la preparación en idiomas es una constante en la expatriación; con los datos recogidos, destaca el mayor porcentaje de mujeres que habla 3 ó más idiomas (78%) frente a los hombres (54%).



Gráfico 28

Distribución de dominio de idiomas por sexos



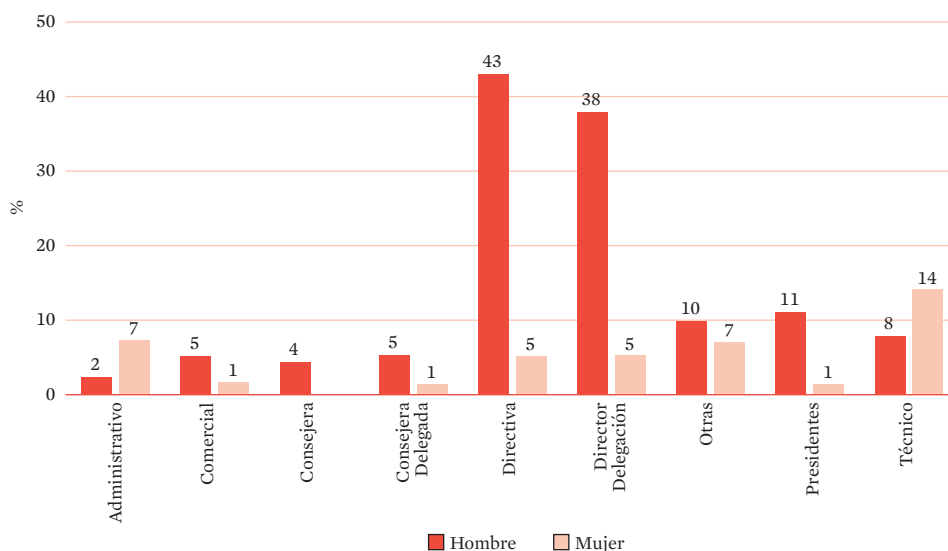
Fuente: *Elaboración propia*

Dentro de las variables de empresa analizamos los cargos que ocupan los expatriados en las asignaciones internacionales. Encontramos diferencias estadísticamente significativas¹⁰³ entre sexos en la distribución de cargos en la empresa. Por una parte, encontramos una mayor proporción de mujeres que ocupan cargos administrativos y técnicos. Y encontramos mayor proporción de consejeros delegados y de directores de delegación varones (véase figura 29).

En base a estos resultados, podríamos decir que las discriminaciones por sexo se extienden más allá de nuestras fronteras, el techo de cristal que las mujeres se encuentran en España parece que continúa en las asignaciones internacionales: las mujeres ocupan puestos menos relevantes o de menor responsabilidad que los hombres.



Gráfico 29

Distribución de categorías por sexos

Fuente: *Elaboración propia*

Desde otro punto de vista, es fácil pensar que las empresas con mayor experiencia en asignaciones internacionales, habitualmente las multinacionales y grandes empresas, donde además hay mayor diversidad de categorías profesionales, deberían de tener más equidad entre sexos para la dirección de proyectos o de delegaciones, mientras que las empresas con menor número de empleados pueden encontrar mayores dificultades para la selección de candidatos para la expatriación.

En esta línea, encontramos diferencias estadísticamente significativas¹⁰⁴ en algunos casos en los que se relaciona el sexo y el tamaño de la empresa del expatriado, más concreta-

103. $P \leq 0,05$

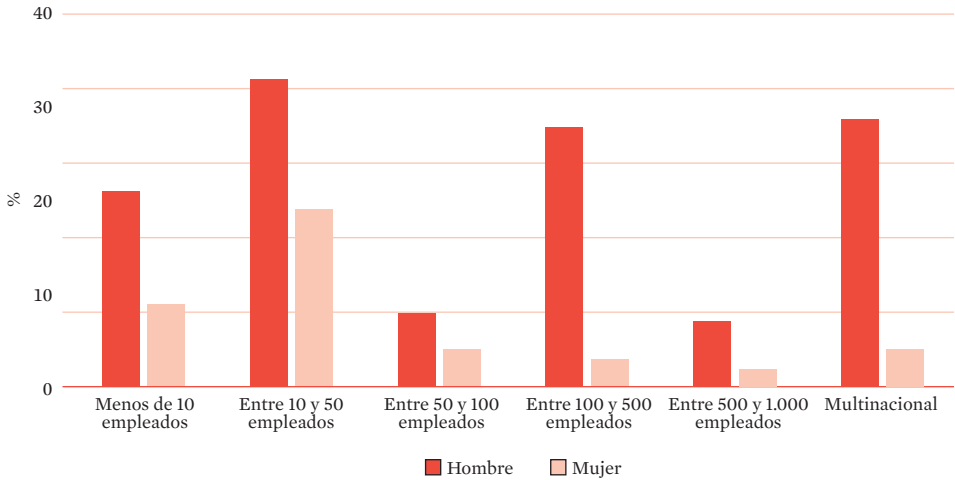
104. $P \leq 0,05$

mente, los datos muestran que hay mayor porcentaje de mujeres en empresas pequeñas de 10 a 50 empleados. Y por el contrario, hay mayor proporción de hombres en empresas con tamaños mayores (de 100 a 500 empleados).



Gráfico 30

Distribución de tamaño de la empresa y sexos



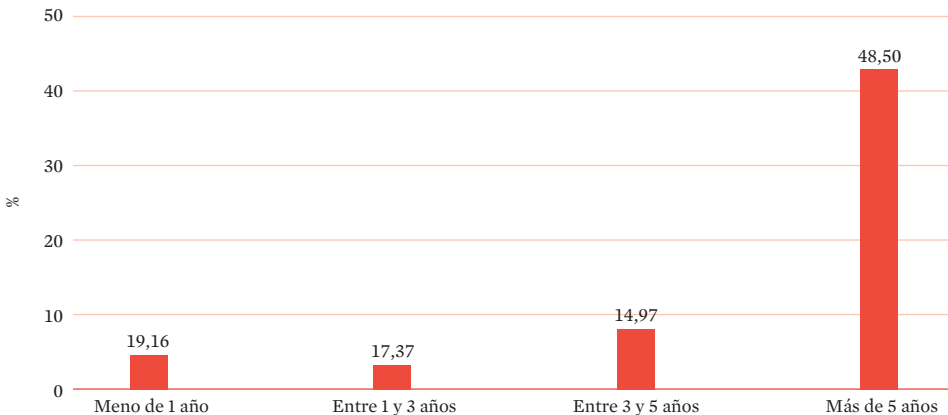
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la antigüedad en la empresa, los datos muestran que esta variable es relevante para la expatriación. Casi el 50% de los expatriados llevan más de 5 años en la empresa.



Gráfico 31

Antigüedad en la empresa

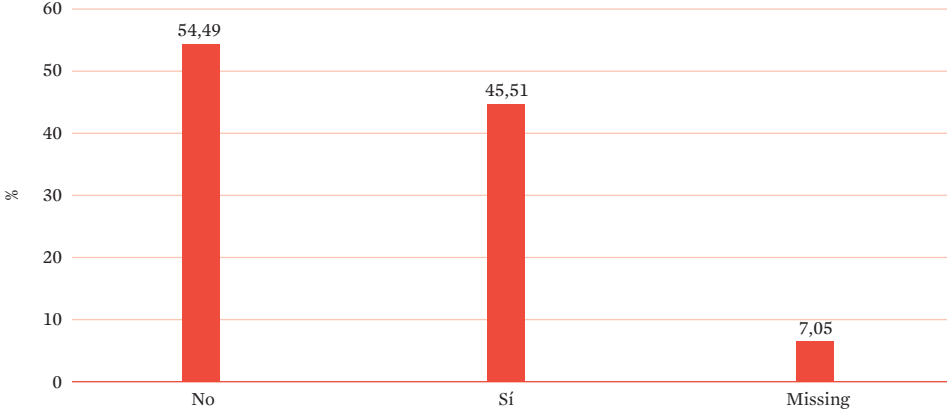


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en relación al grado de novedad de la experiencia para el expatriado, casi la mitad de los encuestados (46%) son neófitos en la expatriación, frente a la otra mitad (54%) que redunda en la experiencia internacional.



Gráfico 32
¿Es la primera experiencia como expatriado?

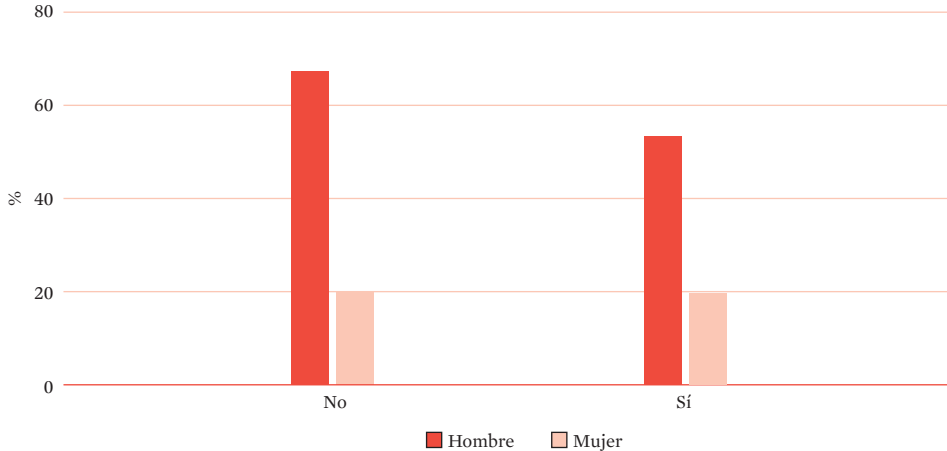


Fuente: *Elaboración propia*

Tal como se muestra en la siguiente figura, si comparamos por sexos, no encontramos diferencias entre hombres y mujeres y en si es o no la primera experiencia de expatriación.



Gráfico 33
Sexo y ¿Es la primera experiencia como expatriado?



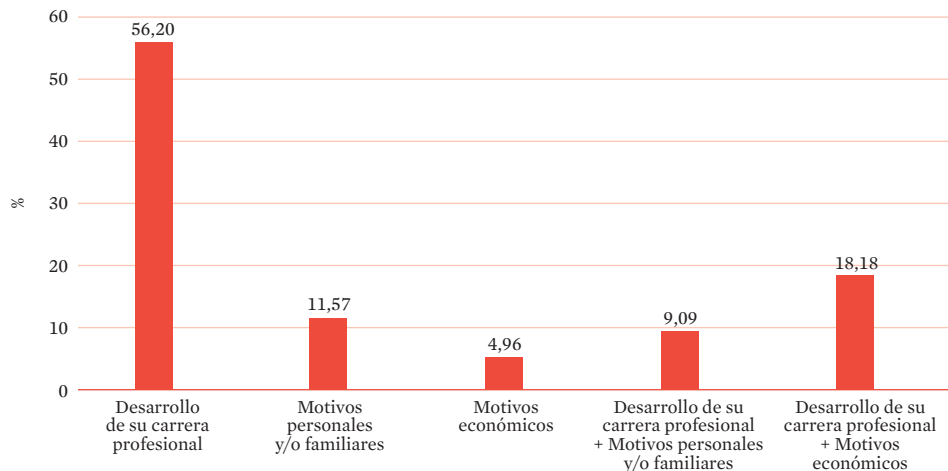
Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto al análisis de los diferentes motivos que han llevado a los expatriados a aceptar la asignación, tal como se muestra en la siguiente figura, el desarrollo profesional es el motivo mayoritario que lleva a los expatriados a aceptar la movilidad internacional (56%). Por el contrario, los motivos económicos sólo mueven a un 5% de los expatriados.



Gráfico 34

Cuál fue la motivación que le llevó a aceptar esta asignación



Fuente: *Elaboración propia*

3.2. Percepción de las gestiones de las empresas

En este apartado se analizan las valoraciones de los expatriados referentes a las gestiones que realizan las empresas en las movilizaciones internacionales. Para ello se presentan los datos de cada variable de manera independiente del resto, que junto con las valoraciones de los expatriados, son muy reveladoras; podemos decir:

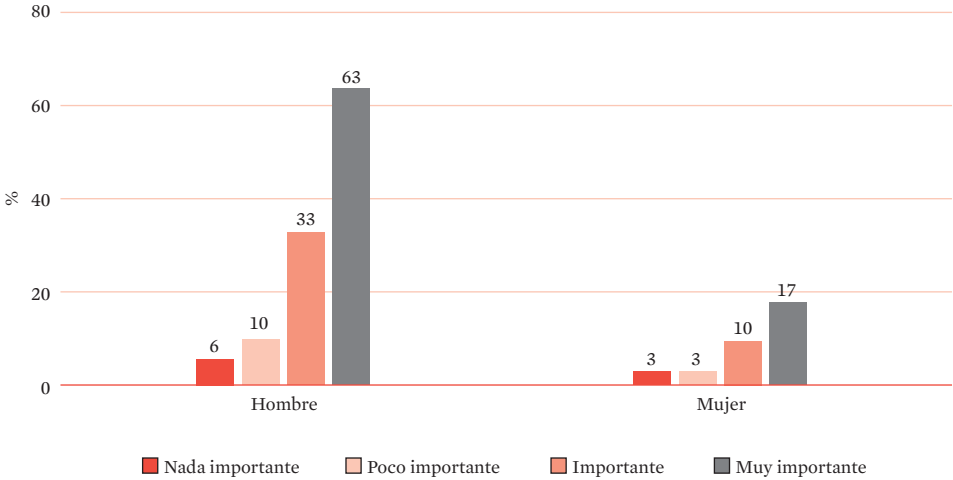
Adaptación al país

Ante la pregunta *¿cómo valora que su familia se traslade con usted durante la expatriación?*, no encontramos diferencias entre sexos, tanto hombres como mujeres (80% y 85% respectivamente) consideran muy importante e importante el que la familia se traslade con ellos.



Gráfico 35

¿Cómo valora que su familia se traslade con usted?



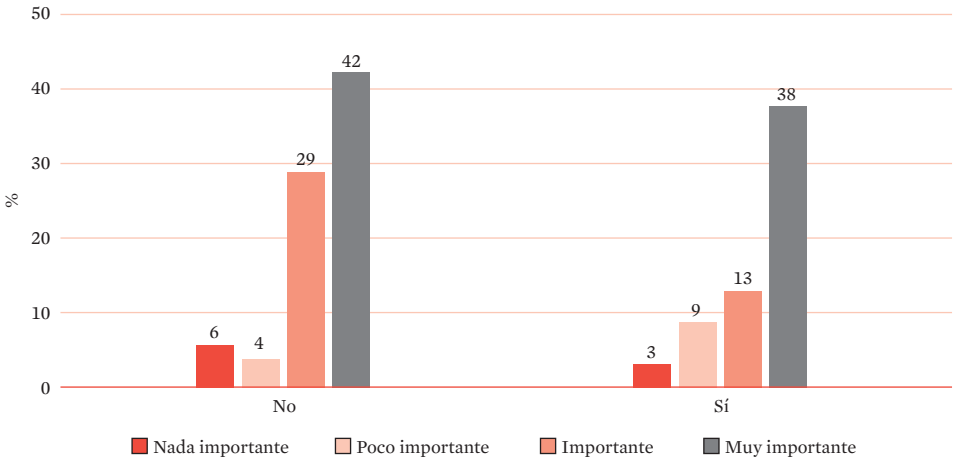
Fuente: Elaboración propia

Tampoco existen diferencias significativas entre esta valoración y el tipo de perfil profesional; en otras palabras, tanto para los puestos más altos como para los cargos más técnicos o administrativos, el hecho de que su familia se traslade también tiene mucho peso en su decisión.



Gráfico 36

¿Cómo valora que su familia se traslade con Usted? y ¿Es su primera experiencia como expatriado?



Fuente: Elaboración propia

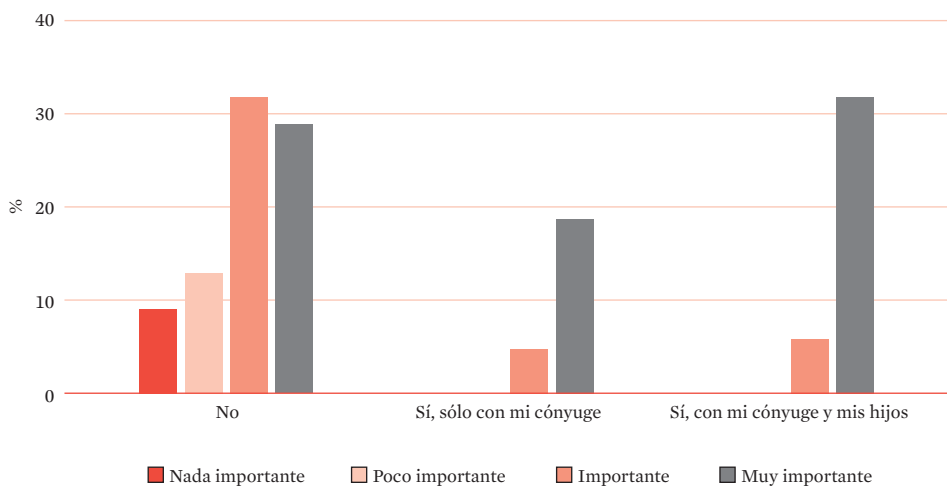
Sin embargo, sí que aparecen diferencias estadísticas significativas¹⁰⁵ en la variable *¿Es la primera vez que está expatriado?* Ambos grupos, los principiantes y experimentados en movilidad internacional, lo valoran dentro de las categorías positivas (*Importante* y *Muy importante*), pero hay una diferencia entre ambos: a mayor experiencia en movilidad mayor es la importancia que se da a que la familia se traslade con ellos.

Otra de las posibles relaciones que podemos plantearnos es la de analizar la importancia otorgada al traslado de la familia en función de su situación actual, es decir *¿Cómo influye en la valoración que en la asignación actual estén con su familia o sin su familia?* Los datos nos muestran que todos (100%) aquellos que se trasladaron con su familia lo valoran positivamente, en torno al 80% lo aprecia como *Muy importante*. De los que no viajaron con su familia, sólo en poco más del 25% lo considera *Poco o Nada importante*, para el otro 75% es *Importante* o *Muy importante* estar con su familia a pesar de que en la asignación actual no lo está.



Gráfico 37

¿Cómo valora que su familia se traslade con Usted? y en el momento de la expatriación le acompañó su familia en el traslado



Fuente: *Elaboración propia*

Integración social

En relación a las valoraciones sobre si *la empresa le prestó el apoyo necesario para integrarse socialmente en la nueva sede y con sus nuevos compañeros*, el 35% de los encues-

105. $P < 0,05$

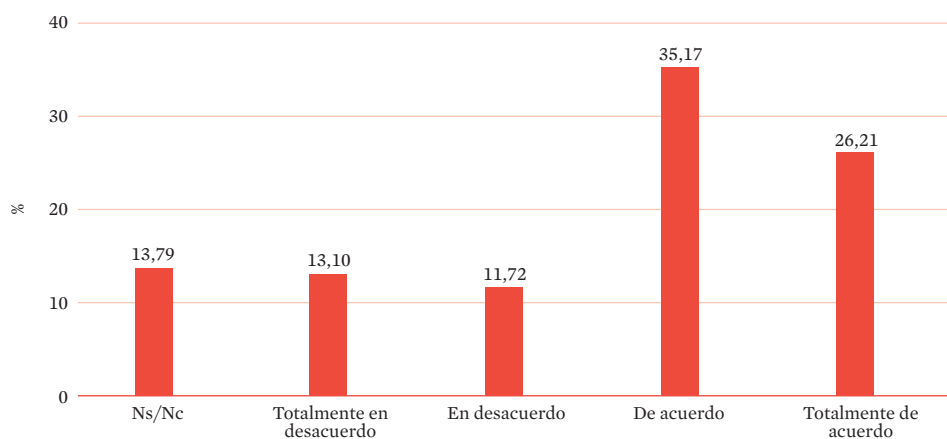
tados están *De acuerdo* y el 26% está *Totalmente de acuerdo*; en las valoraciones negativas obtenemos un 12% *En desacuerdo* y un 13% *Totalmente en desacuerdo*. Ahondamos en los resultados intentando buscar relaciones entre las variables que influyan en esta percepción sobre la empresa.

No hemos encontrado diferencias significativas ni por edades, ni por estado civil, ni por categoría profesional, ni por el tipo de empresa, ni influye el hecho de que la expatriación haya sido acompañada de la familia o no.



Gráfico 38

Su empresa le prestó el apoyo necesario para integrarse socialmente en la nueva sede y con sus nuevos compañeros



Fuente: *Elaboración propia*

Las diferencias estadísticamente significativas¹⁰⁶ se encuentran en los cruces por sexo, más concretamente, las mujeres perciben que se les presta menos apoyo profesional una vez que llegan al país destino, las valoraciones positivas (*Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*) alcanzan porcentajes que rondan los 85% para los hombres frente al 53% de las mujeres.

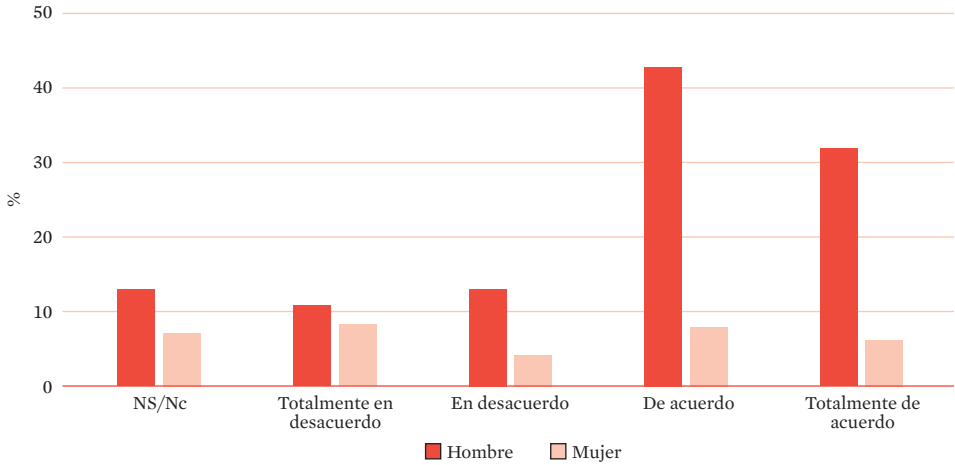
De igual forma cabe mencionar de manera significativa, como en los cargos más cercanos a la dirección predominan las valoraciones positivas; así, para los consejeros el 100% es para la valoración *De acuerdo*, para los consejeros delegados el 60% está *Totalmente de acuerdo* y el 40% está *De acuerdo*; en contraste, el área comercial muestra valoraciones negativas en un 60% (*Totalmente en desacuerdo* y *En desacuerdo*), los perfiles de Administrativo también son negativos en un 40% y los Técnicos casi el 50% está totalmente *En desacuerdo*.

106. $P < 0,05$



Gráfico 39

Su empresa le presta el apoyo necesario para integrarse socialmente en la nueva sede y sexo



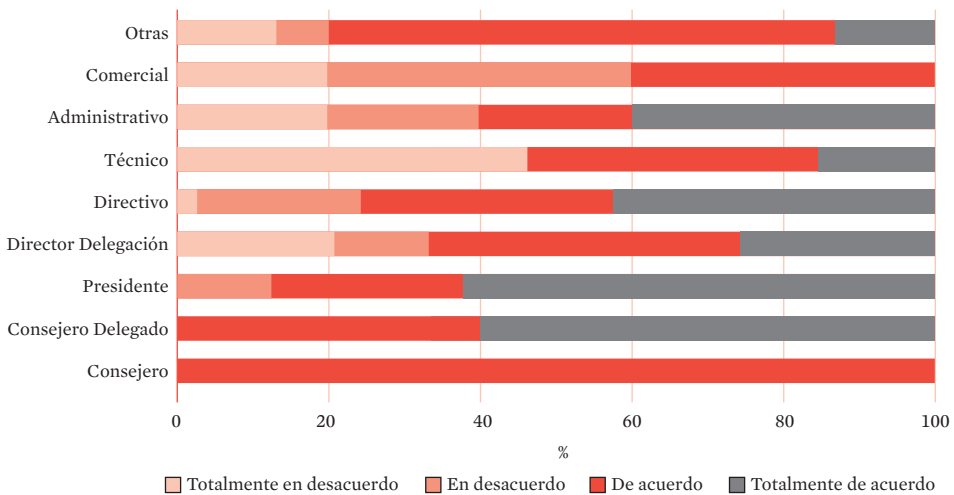
Fuente: *Elaboración propia*

A la vista de estos resultados, es posible plantear que las empresas se preocupan más de sus cargos directivos que de sus cuadros medios, o al menos las percepciones se muestran en esa línea.



Gráfico 40

Su empresa le prestó el apoyo necesario para integrarse socialmente en la nueva sede y cargo



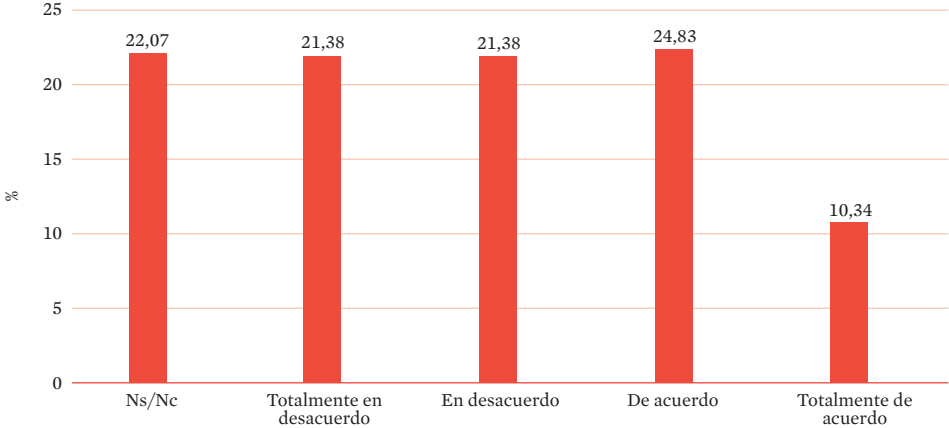
Fuente: *Elaboración propia*

En los análisis cualitativos descritos anteriormente se apreció la importancia que se le da al apoyo tanto por los repatriados como por las propias empresas para que un expatriado consiga adaptarse más rápidamente al país y a su nueva situación. El apoyo que ofrecen las empresas va desde los extremos de dejar sólo al expatriado sin ningún tipo de apoyo hasta ponerle en contacto con otros expatriados del mismo país e intentar acomodarles en sitios cercanos a otros expatriados. Las percepciones en el análisis cuantitativo sobre esta cuestión reflejan que las valoraciones positivas suman un 36%, mientras que las valoraciones negativas alcanzan un 42%; un 22% obtiene la categoría Ns/Nc. Es decir, hay un gran número de empresas que no prestan el apoyo suficiente, o al menos así lo valoran sus empleados expatriados.



Gráfico 41

En el momento de su traslado su empresa le proporciono la ayuda suficiente para integrarse socialmente en círculos o clubs sociales



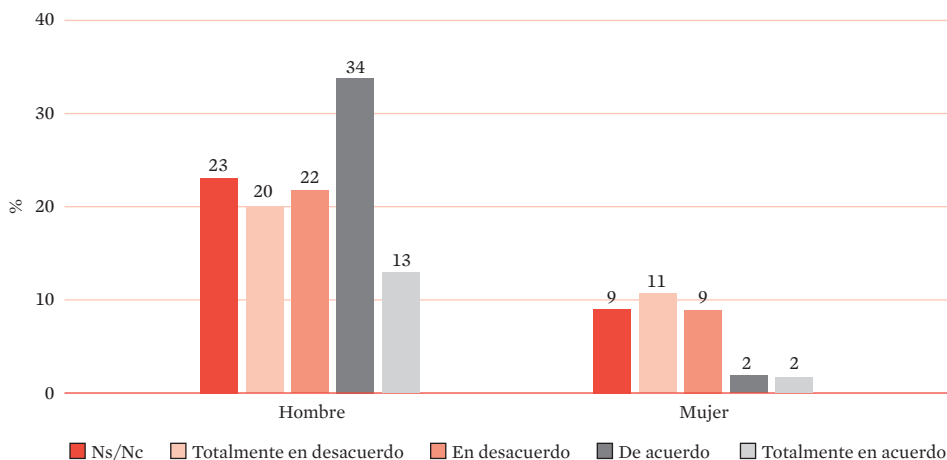
Fuente: Elaboración propia

Ahondando en las respuestas, vemos que la valoración vuelve a tener el mismo patrón que en la pregunta anterior, las mujeres superan puntuaciones en las respuestas negativas (*En desacuerdo + Totalmente desacuerdo*) 60%, frente al 37% de los hombres.



Gráfico 42

En el momento de su traslado su empresa le proporcionó la ayuda suficiente para integrarse socialmente en círculos o clubs sociales y sexo



Fuente: *Elaboración propia*

En el cruce por categoría profesional observamos que los Comerciales realizan un 60% de valoraciones negativas (“en desacuerdo” + “totalmente desacuerdo”); en el caso de los Administrativos se alcanza el 80% para valoraciones negativas; el 50% de los técnicos también lo valora negativamente.

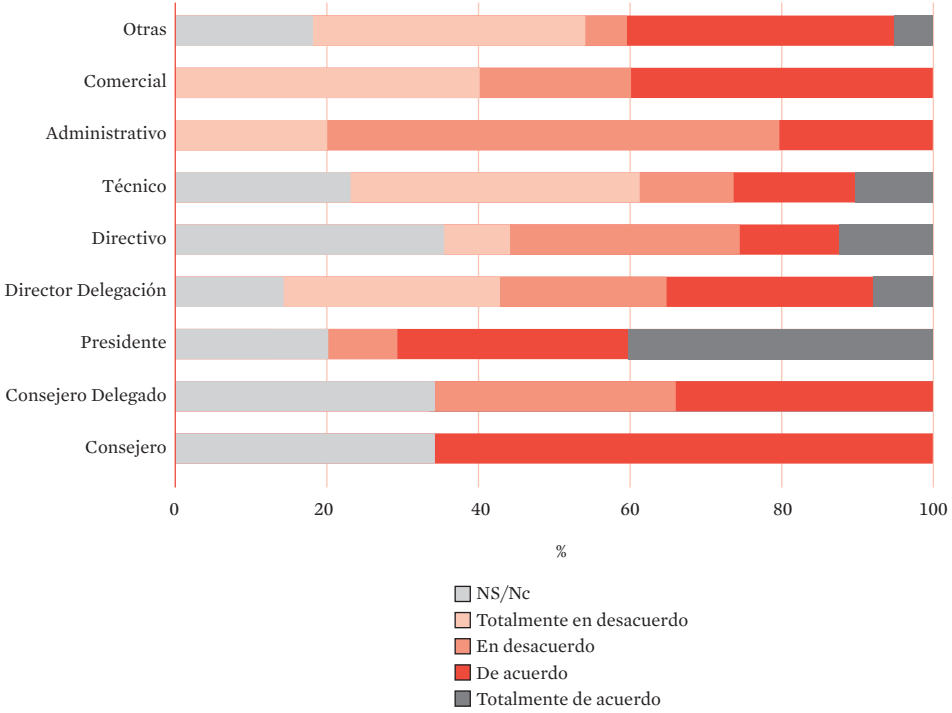
Sin embargo los Consejeros lo valoran positivamente como *De acuerdo* en el 66% de las veces, los Consejeros delegados en un 33% y los Presidentes aportan respuestas positivas en un 40% para *Totalmente de acuerdo* y un 30% en *De acuerdo*.

Una vez más parece que las percepciones de los empleados son peores para los perfiles que no son de dirección.



Gráfico 43

En el momento de su traslado su empresa le proporcionó la ayuda suficiente para integrarse socialmente en círculos o clubs sociales y cargo



Fuente: Elaboración propia

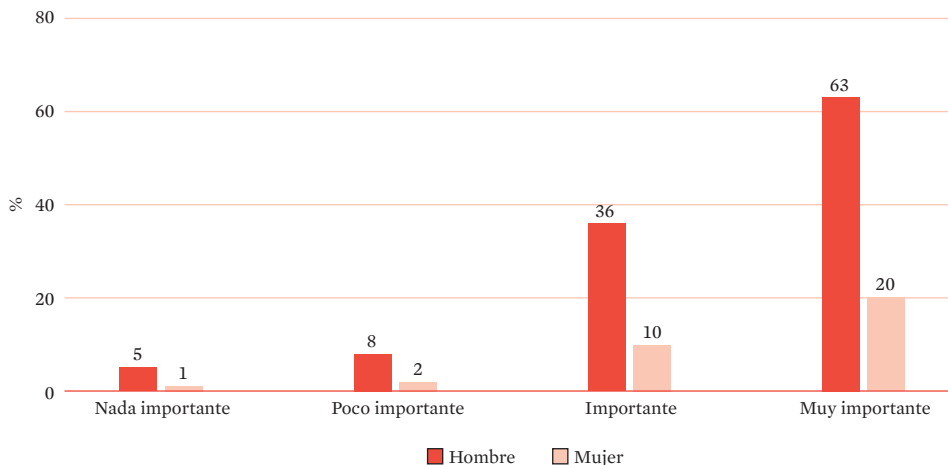
Otro aspecto a mencionar, es que la mayoría de los expatriados consideran que es muy importante o importante que la empresa proporcione el apoyo necesario, independientemente del sexo y de la carga.

Para todas las categorías profesionales es importante que la empresa le de el apoyo suficiente para integrarse en el país destino; salvo en el perfil de Comercial todos valoran en más de un 60% de las veces como *Muy importante*, destacando los perfiles de Consejero y de Presidente que alcanza el 80% la valoración de *Muy importante*. El perfil de Comercial arroja un 40% como valoración de *Poco importante*.



Gráfico 44

¿Cómo valora que su empresa le proporcione el apoyo necesario para integrarse socialmente? y sexo

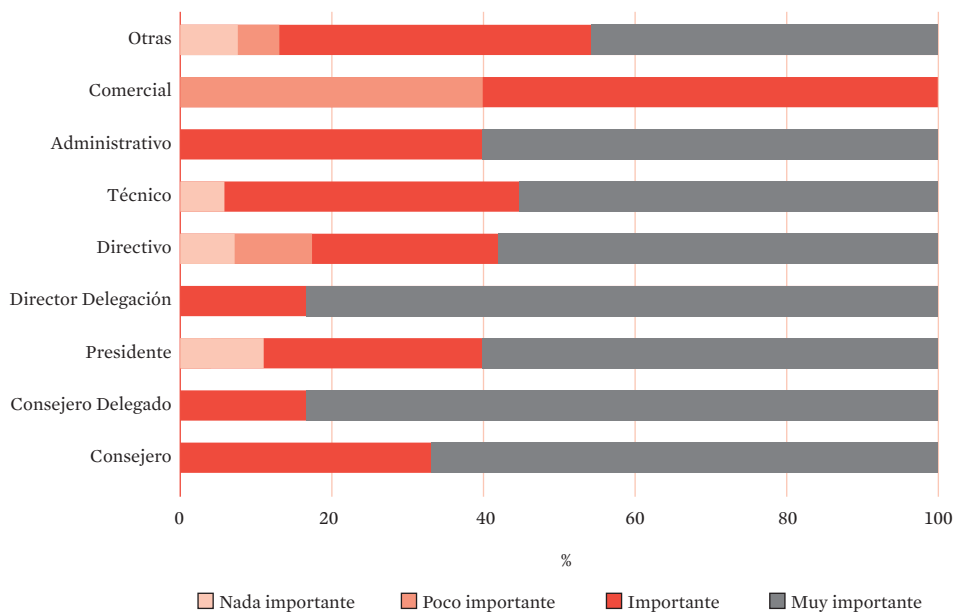


Fuente: Elaboración propia



Gráfico 45

¿Cómo valora que su empresa le proporcione el apoyo necesario para integrarse socialmente? y cargo



Fuente: Elaboración propia

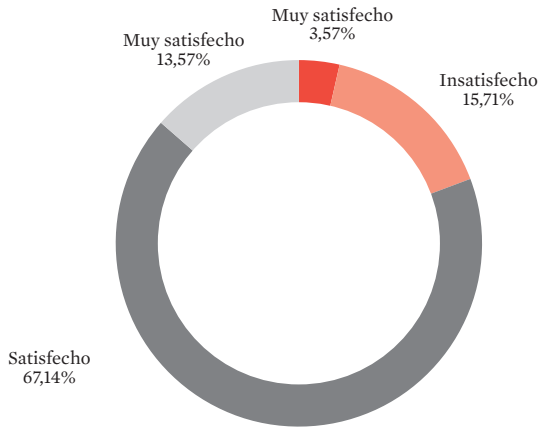
Retribución salarial

En cuanto al grado de satisfacción con la retribución salarial recibida, las condiciones retributivas de los expatriados es *Satisfactoria* para un 66%, *Muy satisfactoria* para un 14%, los *Insatisfechos* son un 16% y los *Muy insatisfechos* un 4%.



Gráfico 46

Cuál es el grado de satisfacción con la retribución que recibe de su empresa

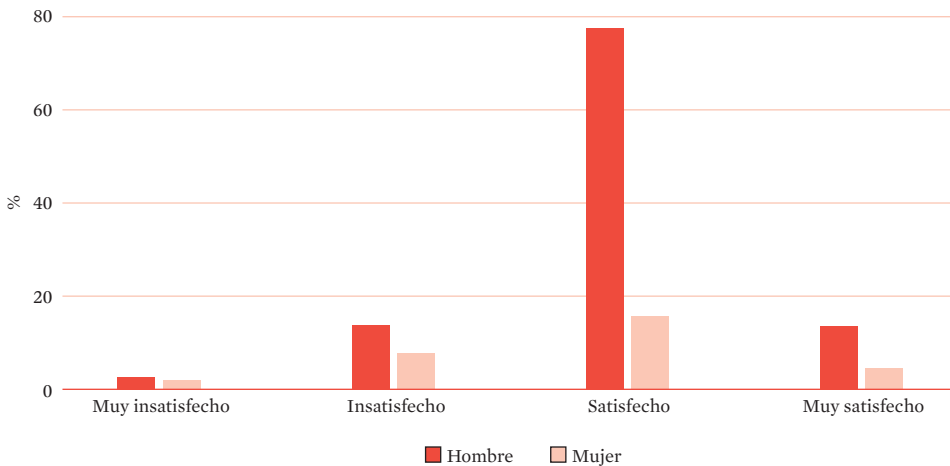


Fuente: *Elaboración propia*



Gráfico 47

¿Cuál es el grado de satisfacción con la retribución que recibe de su empresa? y sexo



Fuente: *Elaboración propia*

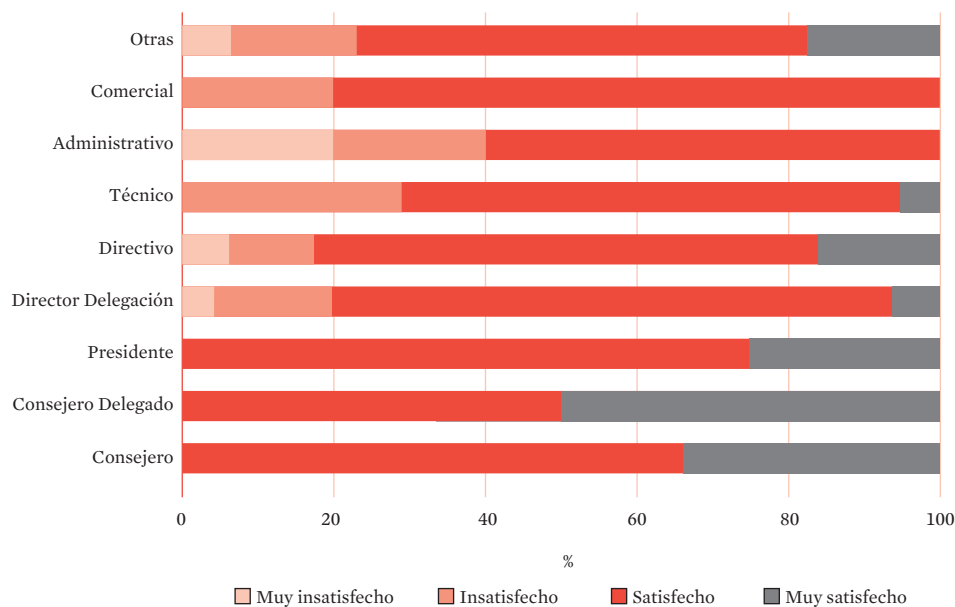
En el análisis por sexo se encuentran diferencias estadísticas significativas. Los hombres se encuentran más satisfechos (71%) que las mujeres (51%) en cuanto a condiciones retributivas. También cabe destacar que las mujeres se encuentran más insatisfechas con estas condiciones (25,80%) frente a los hombres (12,80%).

Analizando la retribución por categorías profesionales, hallamos que las categorías más altas son las que más *Satisfecho* están con su retribución; algo más alejadas de esa valoración tan positiva se encuentran los Administrativos, con 20% de *Insatisfechos* y un 20% para los *Muy insatisfechos*; los técnicos rozan el 30% para los *Insatisfechos*; y, en esta misma línea, están los comerciales con un 20% como *Insatisfechos*.



Gráfico 48

¿Cuál es el grado de satisfacción con la retribución que recibe de su empresa? y cargo



Fuente: *Elaboración propia*

Sin embargo, no encontramos diferencias significativas por tipo de empresa, ni por antigüedad del empleado.

Tampoco es significativo que el empleado tenga experiencia en movilidad internacional. Conforme al estudio cualitativo, la empresa tiene una percepción de que las personas, que ya tienen experiencia en varias asignaciones internacionales, negocian de una forma más robusta todos los aspectos, es decir no dejan cabos sueltos. Pero el estudio cuantitativo arroja luz a este aspecto, y aunque esto pueda producirse así, la percepción de

ambos grupos (con experiencia previa y sin experiencia previa) se sienten igual de retribuidos.

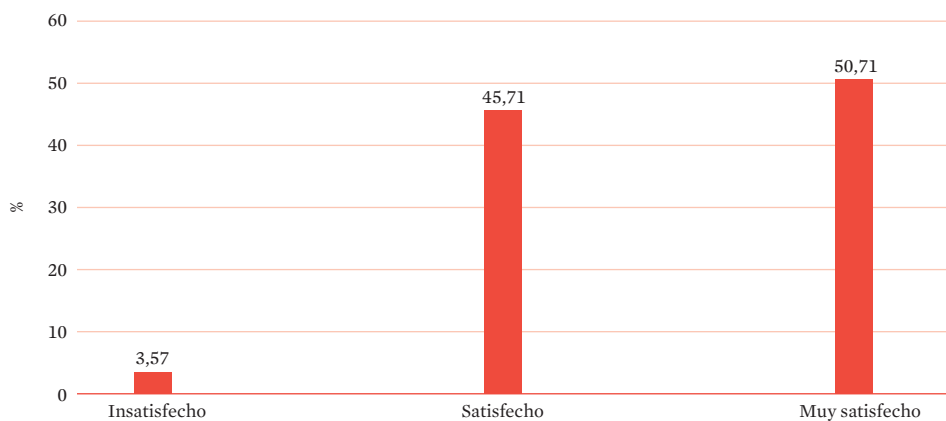
Decisión de traslado

Un altísimo porcentaje, el 96%, corrobora que los expatriados están satisfechos o muy satisfechos de su decisión de aceptar la asignación internacional.



Gráfico 49

En general, ¿Cuál es el grado de satisfacción con su decisión de trasladarse a trabajar fuera de España?



Fuente: *Elaboración propia*

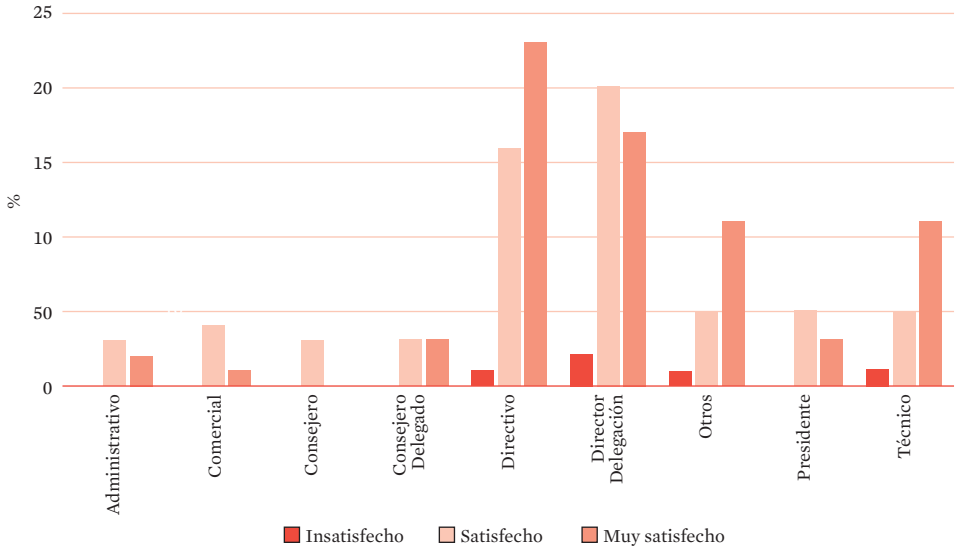
No hay diferencias estadísticas significativas para el sexo, ni por edades, ni por estado civil. Tampoco encontramos diferencias por el número de hijos. Nótese que se trata de variables que a priori se puede pensar que influyen en la valoración.

En el análisis de los perfiles profesionales, descubrimos que, a pesar de las diferencias encontradas para otras valoraciones, en ésta desaparecen, siendo prácticamente positivas en un 100% o un 90% para todas las categorías.



Gráfico 50

En general, ¿Cuál es el grado de satisfacción con su decisión de trasladarse a trabajar fuera de España? y cargo



Fuente: Elaboración propia

Gestiones de la empresa

Algo menos de un tercio (22%) de las empresas no ofrece ningún tipo de asesoramiento a sus empleados destinados al extranjero, sólo un 3% ofrece un asesoramiento completo en todas las áreas.



Gráfico 51

Durante su estancia en el país destino su empresa le ofrece asesoramiento



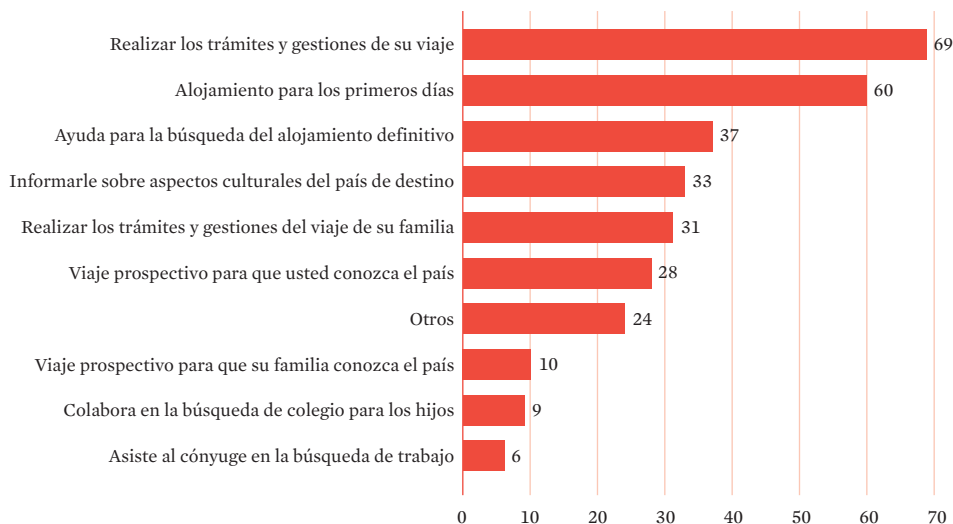
Fuente: Elaboración propia

Las gestiones que normalmente realiza la empresa se muestran en la siguiente figura. Lo más habitual (70%) son las gestiones y trámites de viaje, como billetes, visados,.... Y lo menos frecuente es la ayuda para buscar al cónyuge trabajo (6%) o en la búsqueda de colegio para los hijos (9%).



Gráfico 52

Gestiones que realizó su empresa para el traslado al país destino



Fuente: *Elaboración propia*

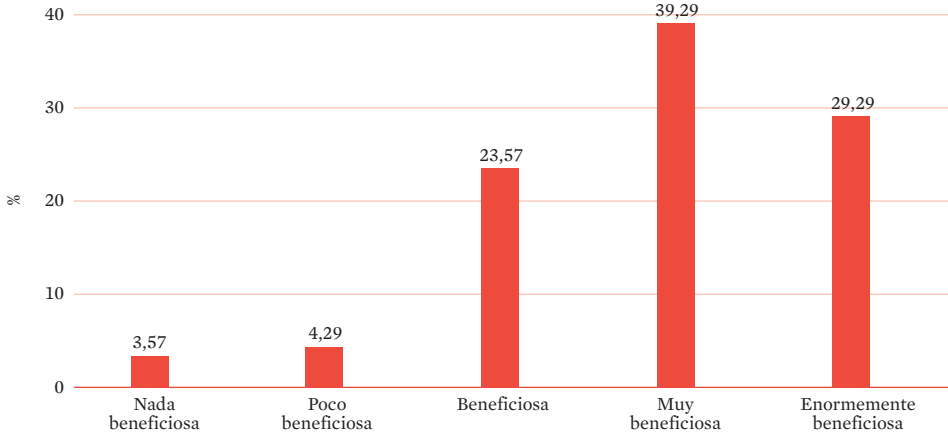
Expectativas sobre la expatriación

Las expectativas sobre la repatriación son altas. El 29% opina que será *Enormemente beneficiosa* para su desarrollo profesional, el 39% opina que será *Muy beneficiosa* y un 24% opina que será *Beneficiosa*; queda un 8% para los pesimistas.



Gráfico 53

En relación a su regreso a España. Cómo valora su experiencia de expatriación para su desarrollo profesional



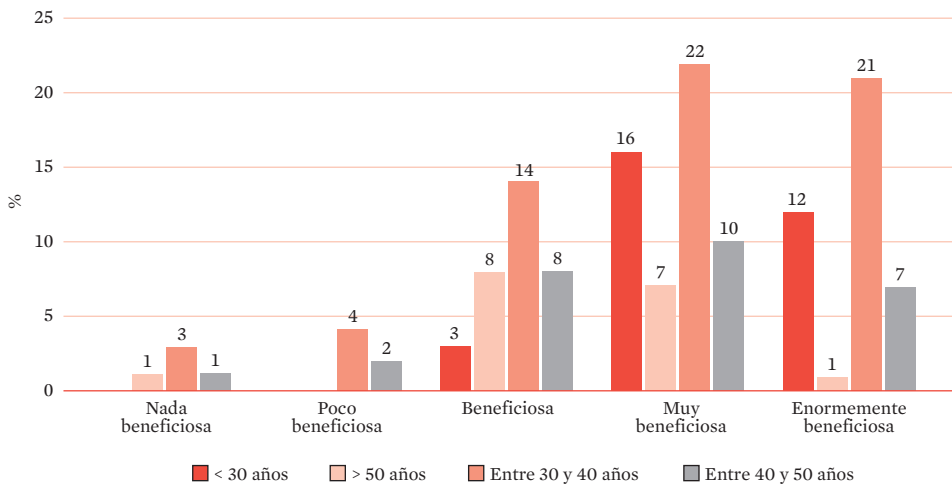
Fuente: Elaboración propia

Si buscamos diferencias significativas hallamos que éstas existen con la variable Edad; así, los mas jóvenes (menores de 30 años) no contemplan la posibilidad de que su experiencia no le reporte nada en la repatriación, más conservadores se muestran los de más edad (mayor de 50 años) que para la opción enormemente beneficioso son los que menos puntúan.



Gráfico 54

Cómo valora su experiencia de expatriación para su desarrollo profesional y edad



Fuente: Elaboración propia

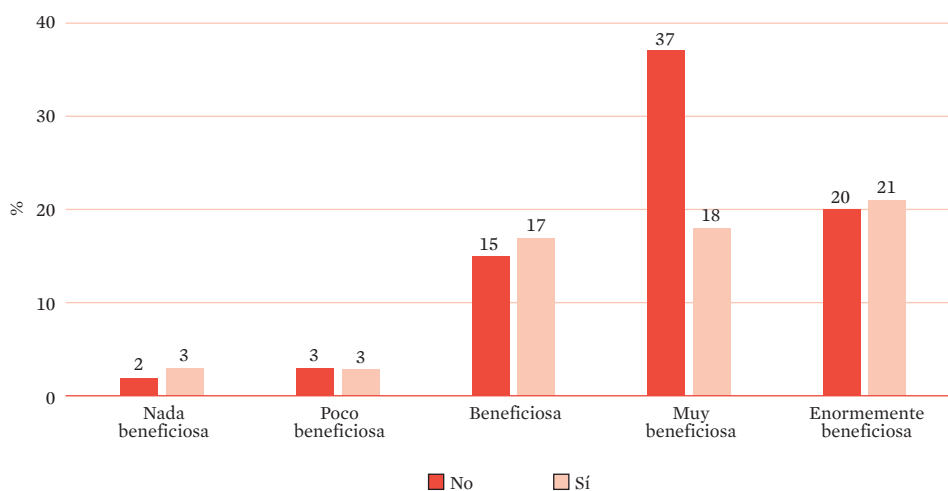
No encontramos diferencias significativas ni por sexo ni por estado civil. Tampoco influye el tipo de empresa ni la categoría profesional del expatriado.

Se observan diferencias significativas por la experiencia en asignaciones anteriores. Los que no tienen experiencias anteriores tienen valoraciones más altas; mientras que, los que no es su primera experiencia como expatriado, son más moderados en sus valoraciones.



Gráfico 55

Cómo valora su experiencia de expatriación para su desarrollo profesional y ¿Es la primera experiencia como expatriado?



Fuente: Elaboración propia

3.3. Adaptación al país

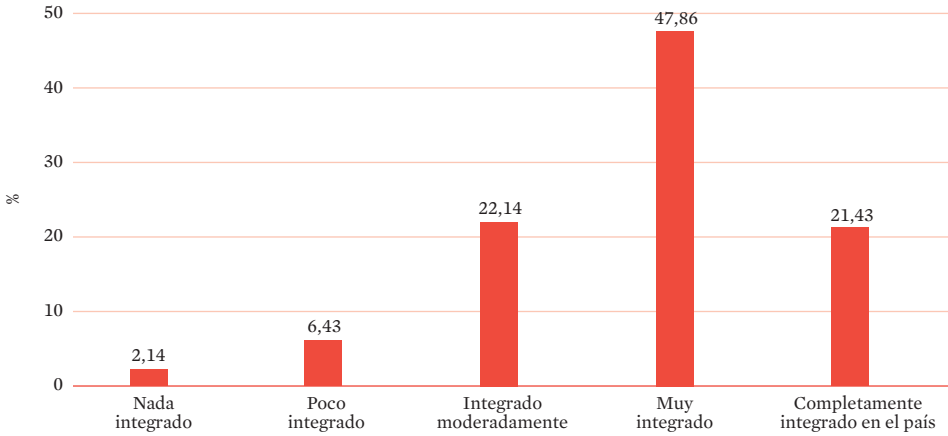
Este apartado del estudio pretende arrojar luz sobre cuáles son las variables que encontramos en nuestra muestra que influyen en la mayor adaptabilidad al país destino, y cuáles son un freno para ello.

Nuestros expatriados se consideran dentro de las valoraciones positivas; el mayor porcentaje es para la categoría *Muy Integrado* con casi un 48%.



Gráfico 56

Actualmente, su nivel de adaptación al país destino lo clasificaría como:



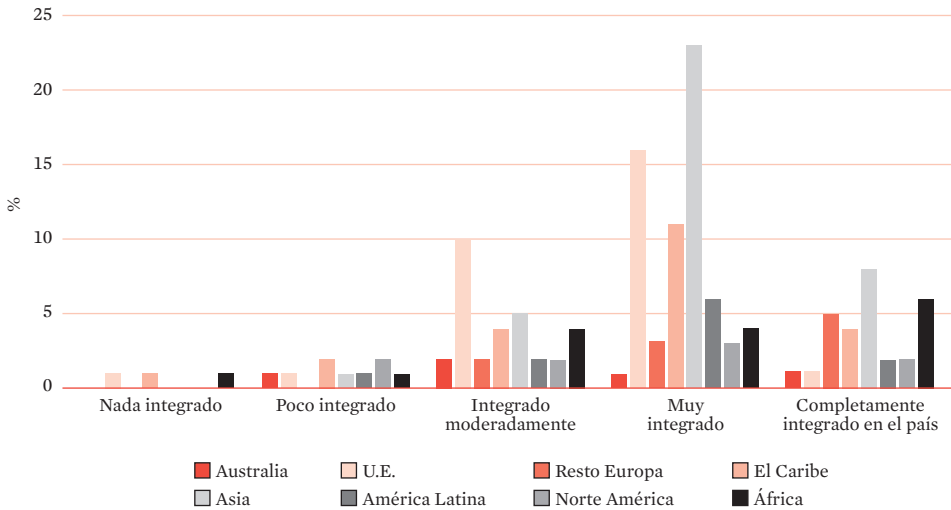
Fuente: Elaboración propia

La zona geográfica no es un aspecto que influya en la adaptación al país.



Gráfico 57

Adaptación al país destino y zona geográfica



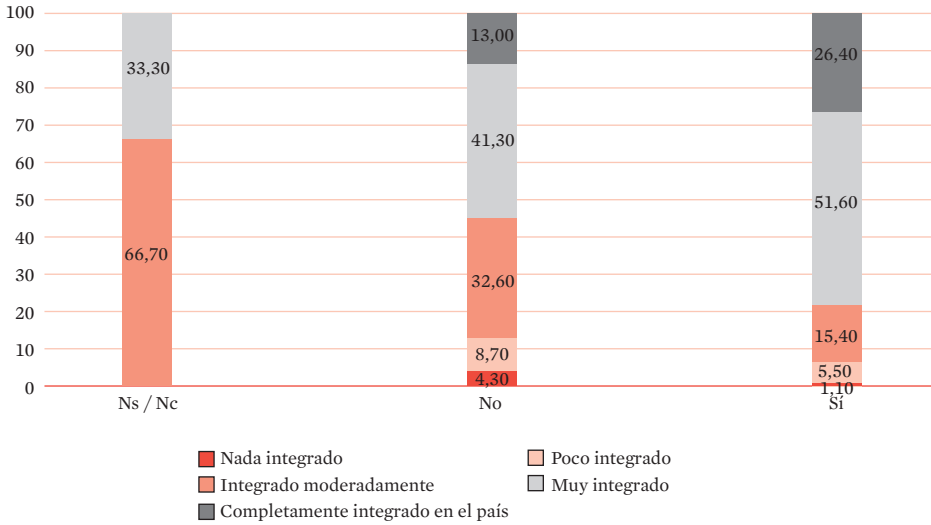
Fuente: Elaboración propia

El “Dominio del idioma local” es una variable que influye en la adaptación. Aquellos que hablan el idioma local tienen porcentajes más altos para las valoraciones *Muy integrados* y *Completamente integrados*.



Gráfico 58

Domina el idioma local y Adaptación al país destino



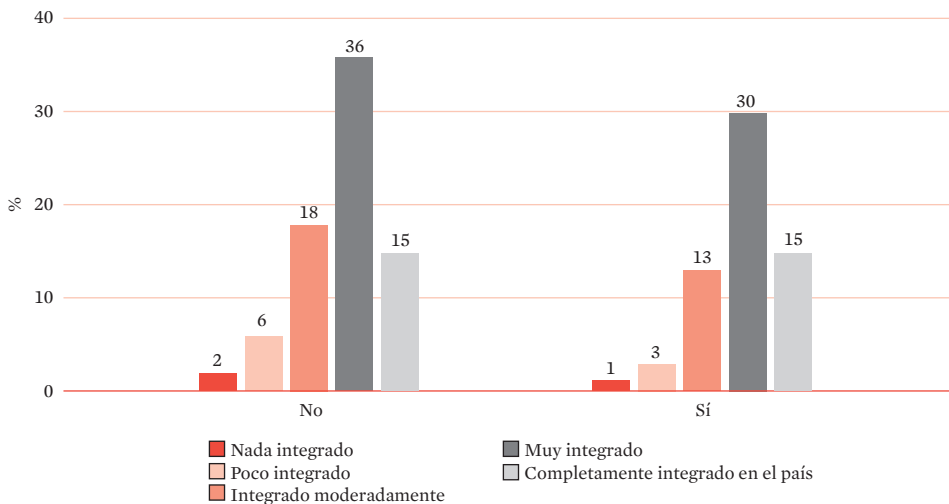
Fuente: *Elaboración propia*

El tener experiencia previa en asignaciones internacionales tampoco parece ser una variable que influya, presentan porcentajes similares y sin diferencias estadísticas significativas.



Gráfico 59

Adaptación al país y ¿Es su primera experiencia como expatriado?



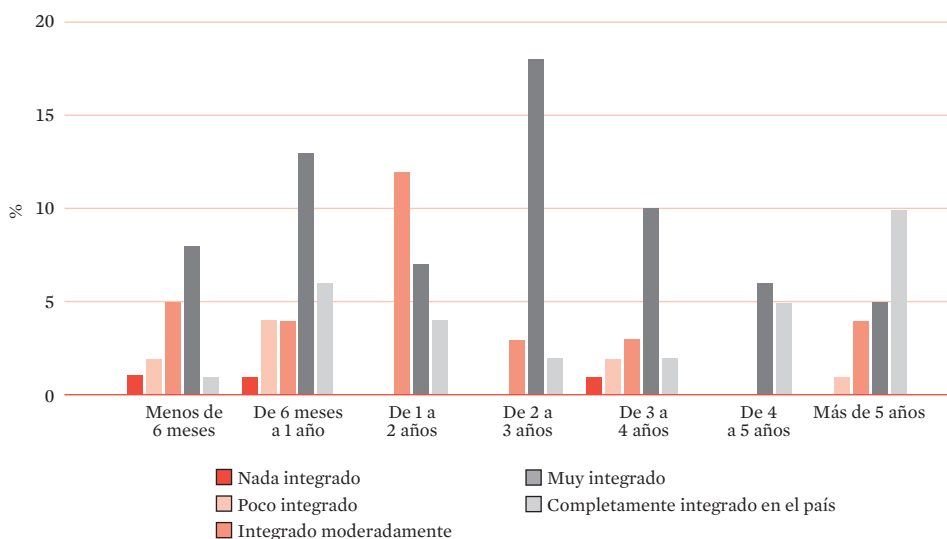
Fuente: *Elaboración propia*

El tiempo que lleva en la asignación actual es una variable que influye en la adaptación al país. El análisis muestra como la mitad (50%) de los que llevan más tiempo se consideran *Completamente integrados*, mientras el 50% de los que llevan de 1 a 2 años se considera *integrado moderadamente*.



Gráfico 60

¿Cuánto tiempo lleva como expatriado en su asignación actual? y adaptación al país destino



Fuente: *Elaboración propia*

Resumiendo podemos concluir que el análisis cuantitativo nos ha mostrado que:

- La mayoría de los expatriados son hombres, aproximadamente 2/3.
- Hay un claro predominio del intervalo de los 30-40 años (42%).
- Igualdad entre *Solteros* (43%) y *Casados* (49%).
- Las mujeres casadas se expatrian menos un 7%, frente al 58% de los hombres casados.
- Hay bastante equilibrio entre personas sin hijos (49%), y personas con más de 1 hijo (51%).
- Los expatriados que viajan sin su familia son sobre todo solteros (65%) y divorciados (11%). Sólo dejan a la familia en casa el 20% de casados.
- Casi el 50% de los expatriados llevan trabajando más de 5 años en la empresa (antigüedad en la empresa).
- Más del 50% tienen asignaciones largas de más de 3 años.

- Los expatriados tienen generalmente (70%) formación de postgrado, bien sea un MBA u Otro Master de postgrado. Se observa una tendencia de que las empresas pequeñas envíen a las asignaciones internacionales a profesionales altamente capacitados.
- Los expatriados suelen tener una alta capacitación en idiomas, sobre todo las mujeres: el 78% de las mujeres habla 3 o más idiomas, frente al 54% de los hombres.
- Hay en torno a un 33% de expatriados que viven en países en los que no conoce el idioma. El 66% domina el idioma local.
- Si agrupamos las categorías laborales, el estudio nos revela que existen diferencias significativas entre sexo y cargo profesional en la empresa. Los hombres ocupan el 71% de puestos directivos, frente al 29% de las mujeres.
- Predominan los hombres expatriados en las grandes empresas, mientras que las empresas más pequeñas optan por expatriar a mujeres con perfiles más técnicos o administrativos.
- La mitad de los expatriados repiten como expatriados, ya han estado anteriormente en otros destinos. Independientemente del sexo y de su estado civil.
- A hombres y mujeres les lleva a trasladarse el mismo motivo: *el desarrollo profesional* (56%). Los *motivos económicos* sólo mueven a un 5% de los expatriados.
- Para la adaptación al país es importante hablar el idioma local. Como es de esperar, también el tiempo que se lleva en la asignación influye: la mitad (50%) de los que llevan más tiempo se consideran *Completamente integrados*. Sin embargo, la zona geográfica no es un aspecto que influya en la adaptación al país.

En el análisis de las gestiones que llevan a cabo las empresas destacan:

- Las gestiones que realiza para los expatriados son habitualmente (70%) las necesarias para los trámites de viaje, como billetes, visados,.... Pero no es tan habitual ocuparse de otros aspectos que le ayuden al principio y en la adaptación a su nueva situación, como por ejemplo, la ayuda para buscar al cónyuge trabajo (6%) o la búsqueda de colegio para los hijos (9%).
- El 22% de las empresas no ofrece ningún tipo de asesoramiento fiscal, laboral o legal a sus expatriados. Sólo hay un 3% que cubre estas demandas en su totalidad.

Dentro del análisis de las percepciones destaca:

- Que al 80% le parece importante que su familia se traslade con ellos.
- La empresa se ocupa más de los puestos directivos que de los técnicos o administrativos. En general los cargos directivos se sienten satisfechos con el apoyo que reciben, pero los cargos no directivos no opinan lo mismo; éstos últimos tienen la valoración de insatisfechos bastante más alta. Aunque a todos ellos, independientemente del cargo, les parece muy importante o importante que su empresa les preste el apoyo necesario.

- Referente a la satisfacción por la retribución, de nuevo los altos cargos están más satisfechos que los perfiles no directivos.
- A pesar de las diferencias en las valoraciones del apoyo que les da la empresa o en la retribución, un altísimo porcentaje de todos los cargos, el 96%, corrobora que están satisfechos o muy satisfechos de su decisión de aceptar la asignación internacional; tampoco influye el sexo, ni la edad, ni el estado civil.
- Todos los expatriados tienen expectativas altas sobre la repatriación, el 29% opina que será *Enormemente beneficiosa* para su desarrollo profesional, el 39% opina que será Muy beneficiosa y un 24% opina que será Beneficiosa; queda un 8% que piensa que no les aportará nada. En este punto no encontramos diferencias significativas ni por sexo ni por estado civil. Tampoco influye el tipo de empresa ni la categoría profesional del expatriado.

CONCLUSIONES



La expatriación es una situación compleja de gestionar para empresas y para empleados. La sensación de que “*Todos salimos ganando*” debe de quedar patente para ambas partes. Además de ser posible, es rentable.

Abrirse a un mercado exterior y posicionarse en él es una decisión estratégica y que normalmente conlleva inversiones elevadas. A través de este estudio se ha demostrado cómo la adaptación del expatriado al país destino es fundamental para que la estrategia internacional tenga más posibilidades de éxito. Y cómo determinadas variables son motivos de un fracaso seguro. La empresa que se inicie en la experiencia internacional debe, establecer pues, políticas de expatriación donde se marquen directrices claras en la gestión para la movilización internacional de sus recursos humanos.

La selección es crítica para obtener resultados positivos en la internacionalización, las empresas nos han contado cómo seleccionar al candidato equivocado es un claro factor de fracaso. La organización debe realizar un esfuerzo en este proceso y tener en cuenta las variables familiares y personales para no cerrar la puerta a candidatos adecuados.

El análisis cuantitativo ha puesto de manifiesto que hay una clara diferencia entre sexos. Las empresas desplazan menos a las mujeres, dos tercios de los expatriados son hombres con edades entre 30-40 años. No parece influir, a la hora de la selección, su estado civil, pero hay que destacar que las motivaciones para aceptar las asignaciones internacionales son iguales para hombres que para mujeres: el éxito profesional. Es de destacar también que los factores sociodemográficos no influyen de forma distinta en hombres y mujeres; por otra parte, tienen la misma formación académica de postgrado, incluso poseen mayor formación en idiomas. A pesar de todo ello, las mujeres son en menor medida seleccionadas para la expatriación. No hay que olvidar que los expertos en movilidad internacional de las grandes multinacionales aseguran que la selección del candidato, tanto técnicamente como en habilidades requeridas para el puesto, es un factor clave para el éxito, por ello, desperdiciar al 50% de la población por ser mujeres es limitar bastante la selección de los candidatos. En el siglo XXI las empresas deben dejar a un lado los prejuicios culturales e igualar niveles de feminidad/masculinidad en la jerarquía de las asignaciones internacionales que la empresa despliegue.

Si la empresa quiere a los mejores para las asignaciones internacionales, gente que marque la diferencia, tiene que plantear la expatriación como una situación que le reporte beneficios al futuro expatriado y que, cuando vuelva, el reconocimiento por su labor en la empresa será recompensada en su desarrollo profesional. Esto es una tarea de todos, la alta dirección de la compañía debe implicarse en la política de repatriación, transmitir desde arriba que la experiencia internacional es algo que se premia.

Podemos enviar a los mejores directivos o a los mejores técnicos, pero, además, es fundamental establecer planes de formación: las competencias interculturales son un conocimiento estratégico para los que deban trabajar en entornos internacionales, conocer la cultura de aquellos con los que va a interactuar puede facilitar desde negociaciones trascendentales para la compañía hasta hacer más comfortable su día a día. Las empresas deben de establecer planes de formación para poder ampliar la cantera de candidatos en la selección; una empresa con una estrategia de internacionalización debe de inver-

tir en formación. En el análisis cuantitativo se ha visto como más del 50% de los expatriados son personal con una antigüedad de más de 5 años en la empresa, por tanto, el empresario debe de plantearse la formación como una inversión que la empresa rentabilizará a corto plazo.

Uno de los grandes problemas que se han planteado los expertos en movilización internacional es cómo mantener el contacto con los expatriados y hacerles sentir que son un trabajador español. Las aportaciones que hemos visto en esta línea son variadas, pero todos coinciden en que los expatriados están en un país para desarrollar temporalmente una asignación y es importante que no sientan que pierden el vínculo con España, pues hay que tener en cuenta que su mayor preocupación es la vuelta. Hay diversas opciones para tener una comunicación fluida, desde viajes planificados para mantener un contacto directo con los expatriados, hasta videoconferencias asiduas para posibilitar reuniones o encuentros con compañeros.

Otro aspecto relevante para las empresas que deseen abrirse a mercados internacionales es que los expatriados negocian con fuerza sus condiciones, son conscientes de que arriesgan su estabilidad familiar y su confort. Es importante que la empresa resuelva con habilidad esta negociación, debido a que es un factor clave para que el expatriado se sienta recompensado por su esfuerzo. No hay que olvidar que el estudio demuestra que la familia es primordial en la toma de decisión y como factor de adaptación al país. Las condiciones económicas no satisfactorias son un freno para aceptar la movilidad, pero no es un factor que por sí solo lleve a aceptar la propuesta de la empresa, ésta tiene que reportar un beneficio en el desarrollo profesional y compensar económicamente los factores intangibles que el expatriado pone en riesgo. La empresa debe plantearse trasladar al expatriado y a su familia, apoyando al máximo su integración en el entorno laboral y en el entorno social. Esta actitud proactiva de la empresa es una actitud que sin duda el expatriado sabe reconocer y valorar.

A lo largo de la investigación se ha visto la tendencia empresarial de que hay que “*mimar*” a los altos cargos y dejar un poco menos arropados a los perfiles técnicos, administrativos, comerciales, etc. La empresa debe de ser consciente de que el expatriado cuesta entre 3 y 5 veces lo que costaría en España; si se realiza el esfuerzo de enviarlo al extranjero, no debe de arriesgar la inversión por cuestiones elementales: los pequeños detalles a veces lo son todo. Se han visto en el estudio las etapas por las que pasa una persona en una expatriación; hay momentos difíciles para un expatriado en los que se encuentra desubicado y en un entorno en el que todo es diferente, si supera esta etapa encontrará la forma de integrarse en la sociedad, de sentirse uno más, pero si piensa que su empresa no le da el apoyo suficiente, se puede desmotivar; esto, unido a distintos factores psicológicos, puede ser un cóctel peligroso para la asignación. Es mejor ofrecer apoyo y comunicación al expatriado que encontrarse con una situación de estrés laboral. Suplir de manera eficiente y eficaz a un expatriado no suele ser lo habitual, generalmente conlleva el fracaso del proyecto.

La investigación ha dejado patente que el gran problema de la movilización internacional es la repatriación. Desarrollar planes de repatriación es uno de los aspectos que tiene mucho peso a la hora de aceptar una asignación internacional. Hay que asegurar, desde

el principio, que el expatriado esté conforme con su decisión, optando por desarrollar su carrera profesional de forma internacional, u optando por desarrollar su carrera profesional en España, minimizando el riesgo de que se marche de la compañía, y que la empresa pierda un capital humano estratégico. Para ello, las empresas deben ofrecer repatriaciones planificadas, donde el expatriado se integre gradualmente en un nuevo equipo, acorde a su experiencia y capacitación adquirida en la expatriación. Las empresas nos han transmitido la dificultad que encuentran en reubicar a los expatriados en la vuelta, es la gran asignatura pendiente de las multinacionales. Encontrar soluciones pasa por el diálogo y por la planificación. El expatriado nunca deja de pensar en el momento de regreso; es, sin duda, el objetivo por el que se fue y la empresa tiene que apoyarlo también en esta fase.

La empresa debe pensar que los expatriados arriesgan mucho por la compañía y son seleccionados entre los mejores: desperdiciar todas las capacidades y habilidades adquiridas es desperdiciar el talento. Aprovecharlo para impregnar a toda la compañía de su espíritu ganador y de su conocimiento es la mejor estrategia que puede hacer una empresa.

ANEXO

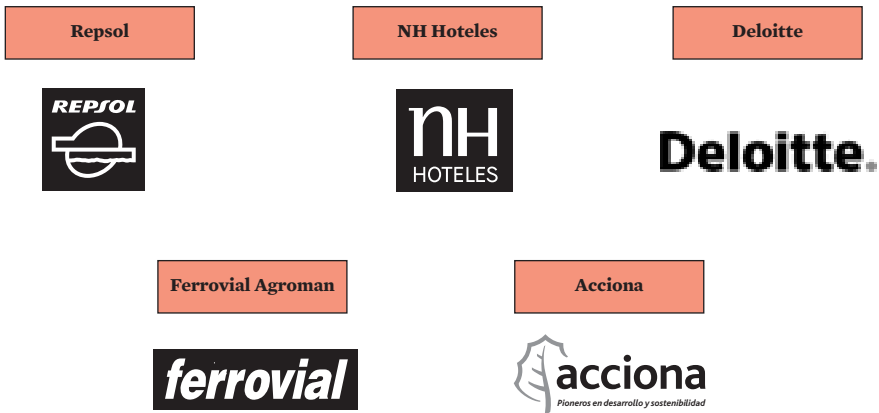


1. EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA DINÁMICA DE GRUPO

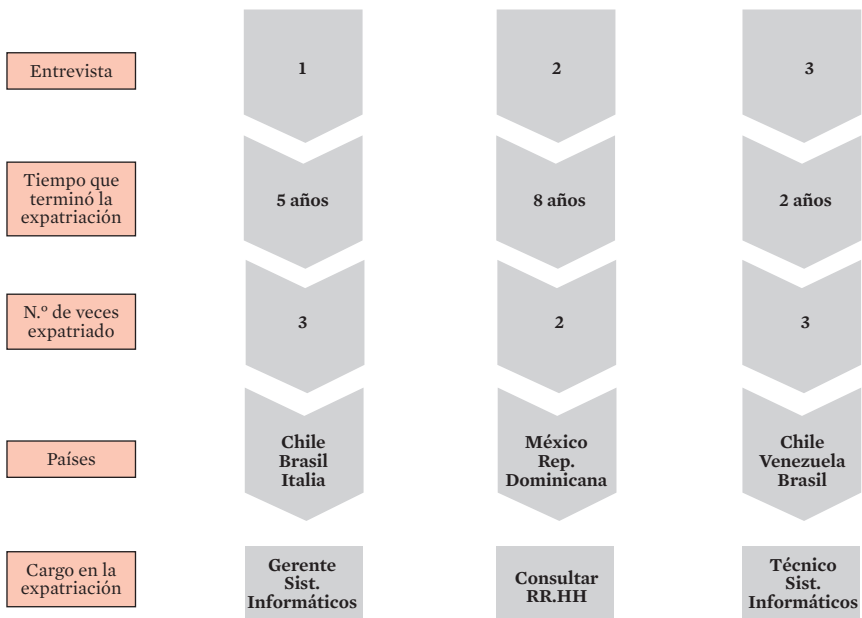


Gráfico 61

Empresas de la dinámica de grupo



2. PERFIL DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Aneas, A. "Competencias Interculturales en la Empresa: Un modelo para la detección de necesidades formativa". Tesis doctoral dirigida por Cabrera Rodríguez, FA y Espín López, J.V. Universitat de Barcelona, 2003.
- Aneas, A. "Orientación e interculturalidad". Jornadas de Orientación Profesional. Consejo Aragonés de Formación Profesional. Zaragoza (España). 23 y 24 de Noviembre de 2004.
- Arizkuren Eleta, A., et al., "La importancia de la adaptación de los expatriados para el éxito de la gestión internacional de RR.HH". ICEX-Universidad de Deusto, 2008.
- Aycan, Z., *New approaches to employee management*, Greenwich, Jai Press, 1997.
- Bastida Domínguez, M. "El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva". Boletín económico de ICE. Información Comercial Española, 2007, núm. 2917, p. 59-80.
- Cabrera, E.F. "La evaluación de la gestión de recursos humanos", en Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.), *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid: Prentice Hall, 2002, p. 489-514.
- Bustelo Gómez, P. "España ante el auge económico de China e India", Boletín económico de ICE, núm. 2937, del 1 al 15 de Mayo de 2008, p. 103-15.
- Comisión Europea, *Guía práctica para el desplazamiento de trabajadores en los estados miembros de la unión europea, el espacio económico europeos y suizos*, 2008.
- Cordón Ezquerro, T. "Régimen Fiscal de los Impatriados y Expatriado", *Nuevas Tendencias en economía y fiscalidad internacional ICE*, núm. 825, sep.-oct. 2005, p. 81-96.
- Chow de la Peña, P. y Molina Valdez, A. "Programa de inducción para los procesos de expatriación y repatriación entre China y México", Tesis Doctoral, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México, 2004.
- De Juan Juan, A. "Expatriados europeos: La imparable transnacionalización de las condiciones de trabajo en la Unión Europea, El caso del desarrollo de la Directiva 96/71 en España", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 2000, núm. 27, p. 167-78.
- De León Civera, J.M. *Entre culturas anda el juego*. Barcelona. Granica. 2003.
- De Pastors Pérez, D. *Algunos casos de estrategias de internacionalización: La influencia del entorno genérico del sector y las claves de la cadena de valor*. La internacionalización de la empresa española. ICE. nov.-dic. 2007, 2008, núm. 839, p. 75-88.
- De Santos Velasco, F.J. *Desarrollo de la competencia intercultural en alumnado universitario: una propuesta formativa para la gestión de empresas multiculturales*, Tesis Doctoral, Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació. Universidad de Barcelona, España, 2005.
- Deloitte Touche. *La gestión Internacional de los recursos humanos en España*. Deloitte Touche, 2003.

- Escobar Pérez, B., Fresneda Fuentes, S. y Lobo Gallardo, A. "Factores para la selección de un ERP: Un caso de una Joint Venture internacional". *Partida Doble*, 2001, núm. 128.
- Espinosa de los Monteros Garde, S. y Verdeal Durán, J. "Algunas reflexiones acerca de la movilidad internacional de trabajadores". *La internacionalización de la empresa Española*. ICE, nov.-dic., 2007, núm. 839, p. 103-11.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. "Dirección y gestión de recursos humanos". Prentice Hall. Madrid, 2001.
- Gregersen, H.B. y Strh, L.K. Coming Home to de Arctic Cold: Antecedents to Finnish Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment. *Personnel Psychology*, 1997, vol., 50, núm. 3.
- Guisan García, M. y Espinosa Mali, E. "Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: Datos y Reflexiones". *La internacionalización de la empresa Española*. ICE, 2007, núm. 839, nov.-dic., p. 9-19.
- Hofstede, G.H. *Culturas y Organizaciones*. Madrid. Alianza editorial, 1999.
- Hodgetts, R. y Luthans, F. *International Management: culture, strategy and behaviour*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- IESE. "Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales::visión de las empresas y de las personas". Sandalio Gómez López-Egea. IESE.2005 En: http://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf. [consulta 3 de septiembre de 2008].
- Instituto de Comercio Exterior (ICE). "El comercio exterior de España". *Boletín económico de ICE*, núm. 2943, 2008. p. 61-88.
- Instituto de Comercio Exterior (ICE). "Relaciones económicas y comerciales entre España y Asia en la última década", *Boletín económico de ICE*, núm. 2937. Del 1 al 15 de Mayo de 2008, 2008, p. 17-40.
- Organización Mundial de Comercio (OMC). *Informe sobre el comercio mundial 2008: El comercio en un mundo en proceso de globalización*, 2008.
- Pascual Faura, M. y Escalera Izquierdo, G. "La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave". *Boletín económico de ICE*, núm. 2870. Del 27 de febrero al 5 de marzo. 2006, p. 43-53.
- Sánchez Vidal, M.E., et. al. "El proceso de repatriación de los trabajadores expatriados". Un análisis cualitativo del modelo Black, Gregersen y Mendelhall (1992). 2003.
- Steizel, S. "El trabajo en equipos multiculturales: Particularidades y mecanismos organizacionales para facilitarlos".
- Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo, 7º Congreso de Estudios del Trabajo, Argentina, 2005.
- Vallejo Chamorro, J.M. y Gutiérrez Lousa, M. "Los convenios para evitar la doble imposición: análisis de sus ventajas e inconvenientes", Instituto de Estudios Fiscales, 2002, núm. 6/02.

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS



RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1.	Los diez principales países por stock de IDE 2 emitida (2006)	15
Tabla 2.	Principales magnitudes por regiones en 2006. (%).....	18
Tabla 3.	Dinamismo de las exportaciones por países en 2007.....	19
Tabla 4.	Comparación de dimensiones interculturales (%).....	33
Tabla 5.	Países con convenios bilaterales	54
Tabla 6.	Países con convenios de doble imposición con España	58

RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2.	Exportaciones de servicios y Exportaciones de mercancías. (%).....	16
Gráfico 3.	Evolución de las exportaciones a los países emergentes. Variación anual media en 2001-07. (%).....	17
Gráfico 4.	Flujos de inversión española en el exterior (1993-2007) por áreas geográficas	17
Gráfico 5.	Principales Magnitudes por regiones 2006	18
Gráfico 6.	Principales destinos de la exportación española	20
Gráfico 7.	Motivos de expatriación. Porcentajes Relativos.....	26
Gráfico 8.	Teoría del iceberg.....	34
Gráfico 9.	Modelo de ajuste intercultural según Ali	38
Gráfico 10.	Transición del reajuste intercultural según Ali.....	39
Gráfico 11.	Modelo de ajuste internacional de Ali (2003a)	42
Gráfico 12.	Modelo ajuste intercultural de Hodtgetts y Luthans(2003)	43
Gráfico 13.	Zona geográfica	72
Gráfico 14.	Procedencia de la muestra por países destino de expatriación.....	73
Gráfico 15.	Diferencias por sexo.....	74
Gráfico 16.	Diferencias por edad	74

Gráfico 17. Análisis por estado civil.....	75
Gráfico 18. Análisis por estado civil y sexo	75
Gráfico 19. Análisis número de hijos.....	76
Gráfico 20. ¿Su expatriación se ha producido acompañado de su familia?	77
Gráfico 21. ¿Su expatriación se ha producido acompañado de su familia? Estado civil.....	77
Gráfico 22. Número de hijos y le acompañó su familia en el traslado.....	78
Gráfico 23. Duración de la expatriación y ¿su expatriación se ha producido acompañado de su familia?.....	78
Gráfico 24. Estudios	79
Gráfico 25. Estudios y tamaño de la empresa.....	79
Gráfico 26. Estudios y sexo	80
Gráfico 27. ¿Domina el idioma local?.....	81
Gráfico 28. Distribución de dominio de idiomas por sexos	81
Gráfico 29. Distribución de categorías por sexos.....	82
Gráfico 30. Distribución de tamaño de la empresa y sexos.....	83
Gráfico 31. Antigüedad en la empresa	83
Gráfico 32. ¿Es la primera experiencia como expatriado?	84
Gráfico 33. Sexo y ¿Es la primera experiencia como expatriado?.....	84
Gráfico 34. Cuál fue la motivación que le llevó a aceptar esta asignación	85
Gráfico 35. ¿Cómo valora que su familia se traslade con usted?.....	86
Gráfico 36. ¿Cómo valora que su familia se traslade con Usted? y ¿Es su primera experiencia como expatriado?.....	86
Gráfico 37. ¿Cómo valora que su familia se traslade con Usted? y en el momento de la expatriación le acompañó su familia en el traslado.	87

Gráfico 38. Su empresa le prestó el apoyo necesario para integrarse socialmente en la nueva sede y con sus nuevos compañeros.....	88
Gráfico 39. Su empresa le presto el apoyo necesario para integrarse socialmente en la nueva sede y sexo.....	89
Gráfico 40. Su empresa le prestó el apoyo necesario para integrarse socialmente en la nueva sede y cargo	89
Gráfico 41. En el momento de su traslado su empresa le proporciono la ayuda suficiente para integrarse socialmente en círculos o clubs sociales ..	90
Gráfico 42. En el momento de su traslado su empresa le proporcionó la ayuda suficiente para integrarse socialmente en círculos o clubs sociales y sexo.....	91
Gráfico 43. En el momento de su traslado su empresa le proporcionó la ayuda suficiente para integrarse socialmente en círculos o clubs sociales y cargo	92
Gráfico 44. ¿Cómo valora que su empresa le proporcione el apoyo necesario para integrarse socialmente? y sexo.....	93
Gráfico 45. ¿Cómo valora que su empresa le proporcione el apoyo necesario para integrarse socialmente? y cargo	93
Gráfico 46. Cuál es el grado de satisfacción con la retribución que recibe de su empresa.....	94
Gráfico 47. ¿Cuál es el grado de satisfacción con la retribución que recibe de su empresa? y sexo.....	94
Gráfico 48. ¿Cuál es el grado de satisfacción con la retribución que recibe de su empresa? y cargo	95
Gráfico 49. En general, ¿Cuál es el grado de satisfacción con su decisión de trasladarse a trabajar fuera de España?.....	96
Gráfico 50. En general, ¿Cuál es el grado de satisfacción con su decisión de trasladarse a trabajar fuera de España? y cargo.....	97
Gráfico 51. Durante su estancia en el país destino su empresa le ofrece asesoramiento.....	97
Gráfico 52. Gestiones que realizó su empresa para el traslado al país destino ..	98

Gráfico 53. En relación a su regreso a España. Cómo valora su experiencia de expatriación para su desarrollo profesional	99
Gráfico 54. Cómo valora su experiencia de expatriación para su desarrollo profesional y edad.....	99
Gráfico 55. Cómo valora su experiencia de expatriación para su desarrollo profesional y ¿Es la primera experiencia como expatriado?.....	100
Gráfico 56. Actualmente, su nivel de adaptación al país destino lo clasificaría como:.....	101
Gráfico 57. Adaptación al país destino y zona geográfica.....	101
Gráfico 58. Domina el idioma local y Adaptación al país destino.....	102
Gráfico 59. Adaptación al país y ¿Es su primera experiencia como expatriado?	102
Gráfico 60. ¿Cuánto tiempo lleva como expatriado en su asignación actual? y adaptación al país destino	103
Gráfico 61. Empresas de la dinámica de grupo.....	112



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO



eoi | escuela
de negocios

SEDE MADRID

avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
informacion@eoi.es

SEDE SEVILLA

leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 Sevilla
infosevilla@eoi.es

www.eoi.es



Colección EOI

EE

empresas