

*Marcelo Pascual Faura**

*Gregorio Escalera Izquierdo***

CONSIDERACIONES PREVIAS AL PROCESO DE EXPATRIACIÓN

Desde las últimas décadas del pasado siglo XX a fecha de hoy, se viene incrementando, progresivamente y como consecuencia de fenómenos tales como la globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas y, en nuestro caso particular, la imparable deslocalización productiva del tejido empresarial español, los procesos de expatriación de personas —directivos o técnicos— o como hoy se le denomina, de asignaciones internacionales.

Este trabajo, determina el concepto y las características básicas del expatriado en el ámbito de la dirección y gestión de personas, se expone brevemente las etapas que normalmente sigue una empresa para su expansión internacional y la necesidad de disponer de personas, no sólo con unos perfiles profesionales muy específicos, sino que además, estén dispuestos a su asignación internacional por un determinado periodo de tiempo; así como las fases que se siguen en este proceso de expatriación.

Palabras clave: asignaciones internacionales, expatriados, internacionalización de empresas, fracaso de la expatriación, nuevas estrategias de expatriación.

Clasificación JEL: J24, J40, M12, M16.

1. Introducción

De la revisión bibliográfica realizada en el ámbito de la Dirección de Recursos Humanos (Marr y Echevarría 1997, Puchol 1997, Pin 1999, Bonache y Cabrera 2002, Suutari y Brewster 2003) hemos seleccionado las tres definiciones de expatriación que nos han parecido más completas, ya que contemplan los tres ámbitos más relevantes que afectan al expatriado: el personal, el familiar y el profesional.

* Doctor en Psicología UCM. Profesor Universidad San Pablo CEU. Departamento de Organización de Empresas.

** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor Universidad Nacional de Educación a Distancia. Departamento de Organización de Empresas.

— Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país, en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un periodo de tiempo relativamente largo, a su país de origen. Pin, J.R. (1999).

— Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado. Bonache, J.; Cabrera, A. (2002).

— Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia ▷

de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por periodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país. Suutari, V.; Breewster, C. (2003)

De estas definiciones observamos que un profesional, para que sea considerado un expatriado, debe reunir dos características básicas:

Trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar su actividad profesional.

Que el traslado se prolongue por un periodo de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social o familiar.

Una vez establecido el concepto y las características básicas del expatriado, vamos a analizar los antecedentes históricos de expatriación española en el significado expatriación y las etapas que normalmente sigue un proceso de expatriación¹ o como actualmente tiende a denominarse: asignaciones internacionales.

2. La internacionalización empresarial y las asignaciones internacionales

Pues bien, en las primeras etapas de expansión internacional de la empresa, y cuando ya se han superado las fases de afianzamiento en el mercado local, tales como la de exportación y el establecimiento de delegaciones y/o filiales; es cuando generalmente se toma la decisión de implantar directamente la empresa en el país de destino y la gestión de la misma tiende a estar a cargo de personal directivo y técnico del país de origen, en nuestro caso expatriados españoles. Este enfoque, que constituye una práctica habitual en esta etapa de internacionalización de la empresa, en la que su principal misión es la transferencia del conocimiento

técnico o de gestión, la bibliografía tradicional lo ha denominado «enfoque etnocéntrico», ya que todos los puestos clave de la organización, tanto en el país de la matriz como en los de las filiales, están desempeñados por empleados del país de origen.

En fases posteriores de la internacionalización, y hoy en día cada vez más anticipadamente, por las razones que más adelante comentaremos, se tiende a sustituir a los expatriados por directivos locales. Este enfoque, denominado «policéntrico», en el que los directivos son reclutados en el país de la filial y que generalmente pertenecen a una élite social, permite a las empresas una mejor penetración en los mercados locales, así como eliminar las barreras lingüísticas y culturales que plantean los expatriados, y por tanto de adaptación, a la vez que reduce los altos costes que se derivan de la expatriación.

La internacionalización de la gestión empresarial implica, entre otras muchas cosas, que las empresas deben adoptar e implantar políticas de asignaciones internacionales. Esta nueva dimensión internacional de las empresas plantea nuevos retos, no solamente a nivel estratégico sino también en lo que respecta a la gestión de sus personas, y en particular en lo referente a los traslados internacionales de determinados miembros de sus plantillas, lo que las convierte en inmigrantes «de lujo» o como normalmente se les denomina, expatriados.

La asignación internacional no solo hace referencia al empleado de la organización que es trasladado, sino también y casi más importante, en lo que al éxito o fracaso de la misión y objetivos que se le encomienden al expatriado, a su cónyuge y en su caso, a los hijos.

Las empresas no solo deben definir un proyecto empresarial y por tanto planificarlo, que es en el mejor de los casos lo que hacen, sino que además hay que seleccionar a la persona o personas capaces, que lo tienen que llevar a cabo, teniendo en cuenta otros criterios de selección, además del modelo clásico basado en las competencias profesionales de los candidatos. ▷

¹ Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española el término «Expatriar» (de ex – y patria) tr. Hacer salir de la patria. ||2. prnl. Abandonar la patria. Y el término «expatriación». f. Acción y efecto de expatriar o expatriarse.

Este nuevo entorno global de la gestión internacional de la empresa demanda (de las direcciones de recursos humanos) el diseño de nuevos procesos de gestión que permitan dar respuesta al desafío que conlleva enviar a una o varias personas de su organización a un país distinto del de origen para cumplir unos objetivos específicos. Esto implica la necesidad de asumir, por parte de los candidatos a ser expatriados, un cambio en su marco de referencia habitual, lo cual lleva implícito tener en consideración en el proceso de selección, entre otras capacidades, la del aprendizaje de nuevos y distintos patrones de conducta, no sólo profesionales sino también personales, que le permitan la asimilación de significados propios del marco cultural en el que se desenvolverá.

Una vez que la empresa toma la decisión de internacionalizarse y adopta una estrategia basada en el enfoque etnocéntrico, comienza el proceso de expatriación de sus empleados. Este proceso generalmente consta de tres etapas: detección de la necesidad de expatriar, desarrollo del proceso de expatriación y por último, finalización de la expatriación o repatriación del expatriado. A su vez, cada una de estas etapas del proceso de expatriación se abordará desde tres perspectivas: la económica, coste de la expatriación; la eficacia empresarial, resultados esperados según los objetivos establecidos; y por último, la profesional y personal del expatriado, desarrollo, aprendizaje y carrera profesional, y el personal y familiar del expatriado.

En la primera etapa, detección de la necesidad de expatriar, la empresa establece los objetivos y prioridades de la expatriación, entendiendo ésta como una movilidad internacional planificada que se produce para la cobertura de una posición concreta de estructura; de nueva creación, cuando así lo requiere el negocio, o por la finalización del compromiso del expatriado que ocupa la posición, repatriación.

En la siguiente etapa es en la que realmente se ejecuta el proceso propiamente dicho de expatriación o asignación internacional. Es ahora cuando se procede al reclutamiento y selección del candi-

dato a expatriar, se diseña la propuesta formal de expatriación, se negocia con el candidato seleccionado y si éste acepta, se realiza la asignación internacional y se inicia el seguimiento de la adaptación del expatriado no solo a su nuevo puesto de trabajo sino también al país de destino, así como la supervisión de sus resultados.

Por último, en la tercera etapa del proceso de expatriación, no por ello menos importante y que como luego analizaremos, causa de una gran parte del fracaso del proceso de expatriación, se lleva a cabo la repatriación del expatriado.

3. Motivos para el fracaso en las asignaciones internacionales

Entre las principales conclusiones que se obtienen del estudio realizado por el profesor del IESE, Sandalio Gómez López-Egea, Titular de la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales (Gómez, S. y Fernández, L., 2005) «Política de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas», en el que participaron directivos de diecinueve empresas multinacionales con actividad internacional en diversos sectores y con sede en España, nos encontramos que los principales problemas que impiden el éxito final en los procesos de expatriación son la falta de planificación previa en la carrera profesional del candidato a expatriar, y la no consideración, entre los criterios de selección de expatriados, de la dimensión familiar.

Estos aspectos, la falta de planificación de la carrera profesional y el no tener en cuenta la dimensión familiar del candidato, según el citado informe, irán siendo progresivamente tenidos en cuenta por las empresas, ya que no sólo hay que considerar el éxito concreto de un proceso de expatriación, sino la aceptación futura por parte de otras personas que puedan verse afectados por el traslado internacional. Esta causa de rechazo a la oferta de expatriación, las empresas lo justifican por motivos inherentes a la familia, si bien este aspecto, el familiar, es el menos cuidado en todo ▷

el proceso de expatriación, aunque bien es sabido que es una de las principales causas de fracaso.

El estudio de Price Waterhouse Coopers de 1999, sobre traslados internacionales, señalaba que muchas empresas no tienen en cuenta la carrera profesional del cónyuge ni la situación familiar del trabajador; y que el 60 por 100 de las compañías españolas afirmaba que la interrupción de la carrera profesional de la pareja es uno de los factores principales por los que se rechazan los traslados al extranjero. El citado informe también indicaba, que de cada diez fracasos de empleados expatriados, ocho se producían como consecuencia de la inadaptación de la pareja al nuevo entorno.

Asimismo, las conclusiones del estudio de la consultora de recursos humanos William M. Mercer² de 2001 (Iribar, A. 2001) sobre las políticas para «enviados especiales», señalaba que los dos errores más comunes a muchos departamentos de recursos humanos al enfrentarse a este tipo de procesos era que las empresas europeas no planificaban bien la expatriación de personal: la falta de planes, tanto en la selección de expatriados como a la hora de su repatriación, eran los principales errores. De hecho, solo el 35 por 100 de las 104 multinacionales europeas encuestadas para este estudio, tienen un procedimiento específico para seleccionar a sus expatriados, y en los que tienen políticas específicas de selección, éstas se ciñen a las necesidades propias del puesto y olvidan otras circunstancias importantes para llevar a cabo estas acciones con éxito³. Por otra parte, el citado informe incide en que las propias empresas reconocen que la principal causa para que estos directivos no funcionen en su nuevo puesto como se esperaba de ellos, son las dificultades familiares.

Ambos problemas, selección y repatriación, según los autores del trabajo, se resolvería si su ges-

tión fuese una función habitual de los departamentos de recursos humanos.

En el estudio realizado por esta misma consultora, Mercer Human Resource Consulting, sobre Prácticas, Políticas y Retribución de los Empleados Expatriados en 2002, entre empresas españolas pertenecientes entre otros, a los sectores de automoción, farmacia, banca, energía y petróleo, y que en la mayoría de los casos expatriaban a sus trabajadores a la Unión Europea y Latinoamérica; cuyo objetivo era conocer las prácticas que estaban implantando las empresas españolas para disminuir el alto porcentaje de fracasos que suele registrarse en las expatriaciones—en torno al 30 por 100 de los casos a nivel mundial— y reducir sus elevados costes (ya que un expatriado puede llegar a costar, según la misma fuente, entre 2,3 y 2,8 veces más que un empleado local) señalaban que las principales medidas tomadas eran:

— Mantenimiento del poder adquisitivo del expatriado. Con este fin, la mayoría de las empresas opta por subirles el sueldo, incluso cuando el coste de la vida del país de destino es menor que en el país de origen, y concesión de primas de expatriación para compensar el traslado.

— Asignación de una vivienda que se ajuste a sus necesidades familiares. El 50 por 100 de las empresas encuestadas asume la totalidad de los costes. El 40 por 100 restante se limita a abonar la diferencia entre los gastos que el expatriado soportaba en el país de origen y los que ahora debe asumir en el destino.

— Dar apoyo económico o laboral a los cónyuges, ya que su bienestar juega un papel clave en el éxito de la expatriación. El 33 por 100 de las empresas contemplaba la asignación de algún tipo de complemento económico; el 50 por 100 contrataba a un consejero profesional para que les ayudase a encontrar empleo, e incluso un 25 por 100 asume personalmente esa labor de búsqueda.

— Con el objetivo de hacer más fácil su adaptación al país de destino, un 50 por 100 de las empresas apunta a sus empleados a cursos para aprender el idioma del país de destino, posibilidad que sólo es ofrecida al 35 por 100 de las familias. ▷

² Desde 2002, Mercer Human Resource Consulting.

³ Las diez razones que apuntan para el fracaso en la selección de expatriados, son: dificultades familiares, cambios adversos, falta de cualidades para el liderazgo, falta de mentalidad internacional, falta de experiencia técnica, incapacidad para el trabajo en equipo, ausencia de creatividad y escasa capacidad de organización.

También es relativamente común que la empresa costee una media de dos desplazamientos al año del empleado y de su familia al país de origen. Este complemento lo disfrutaban un 74 por 100 de los directivos, el 79 por 100 de los mandos medios y el 58 por 100 de los profesionales y técnicos.

Por último, y para finalizar con las conclusiones de este estudio, indicar que en lo que respecta a la repatriación, el 68 por 100 de las empresas encuestadas reconocen no tener ninguna política estructurada de repatriación, por lo que la mayoría de las empresas opta por negociar individualmente con cada empleado.

4. Nuevas tendencias en las asignaciones internacionales

Así, como podemos observar, las causas del fracaso de las asignaciones internacionales, la falta de planificación en la carrera profesional del expatriado y el no tener en cuenta la dimensión familiar del candidato, indicados por el profesor Sandalio Gómez en su estudio de 2005, no son situaciones desconocidas por las empresas, como ya se puso de manifiesto en los informes de las consultoras Price Waterhouse y Merce Human Resource Consulting, de años anteriores.

Ahora bien, si la adaptación de los familiares que acompañan al expatriado al país de destino afecta de manera directa a su rendimiento profesional, ya que los problemas familiares influyen directamente sobre éste; ¿por qué las empresas, a sabiendas de la gran importancia que adquiere la adaptación de la familia al país de destino y su influencia sobre el éxito o fracaso de la expatriación, no tienen en cuenta a lo largo del proceso de selección del futuro expatriado, la capacidad de adaptación de la familia del expatriado a nuevos entornos culturales, a costumbres distintas de los de su país de origen, el aprendizaje de un nuevo idioma, en su caso, y no menos importante, la situación laboral del cónyuge o pareja, y si procede, a los hijos?

Por otra parte, y en lo que respecta a la otra causa del fracaso en los procesos de expatriación, la indefinición y la falta de claridad (u opacidad) en la definición de la carrera profesional del expatriado a su regreso al país de origen, que no solamente se agrava por los cambios que puedan producirse en la matriz durante su ausencia, sino que la sensación de aislamiento que vive el expatriado en el país de destino, por la falta de comunicación directa entre el expatriado y la empresa matriz⁴. Aunque en lo referente a este aspecto hay que señalar una progresiva tendencia por parte de las empresas, a formalizar políticas de comunicación que solventen, de alguna manera, este problema.

En lo que respecta a los factores de rechazo de la oferta de expatriación, el 94 por 100 de las empresas consultadas afirma que los motivos familiares son el factor determinante para rechazar ésta, seguidos del «miedo» a quedar al margen de la evolución de la empresa matriz (un 82 por 100) y a la insuficiente planificación de la repatriación (el 58 por 100).

El estudio del IESE concluye que la gestión del proceso de expatriación se centra básicamente en criterios empresariales y económicos, dejando fuera del proceso de decisión, las dimensiones profesional, personal y familiar del expatriado. Las empresas son conscientes de la importancia de estas dimensiones pero, sin embargo, no actúan en consecuencia y presentan una ausencia casi total de medidas al respecto.

Por otra parte, y para finalizar con la exposición de los resultados de este estudio, se cita la tendencia, por parte de las empresas multinacionales, a fomentar una serie de factores desde el inicio de la incorporación de la persona a la empresa matriz, de forma tal, que en su momento se facilite ▷

⁴ Según la nueva Encuesta de Asignaciones Internacionales 2005/2006 de Mercer Human Resource Consulting, las empresas empiezan a asumir que la comunicación permanente con sus expatriados, no solo puede solucionar problemas profesionales sino también personales, que son los que más sensación de desamparo generan. Los canales de comunicación más utilizados por las empresas son: teléfono, video-conferencia y correo electrónico. Pero aun así, el 65 por 100 de las empresas encuestadas tienen la percepción de que la comunicación con sus expatriados es efectiva; y sólo el 30 por 100 cuenta con una partida específica para este apartado.

el proceso de expatriación; así y a modo de ejemplo, se habla de la creación de una especie de «Cuerpo Diplomático», cuya función sería trabajar en aquellos países donde se les requiera, de forma tal que asuman el desplazamiento internacional como una actividad normal en su vida laboral; donde, en lugar de tener la consideración de desplazados, se les considere simplemente trasladados, con aquellas funciones que las empresa les asigne, independientemente del país que se trate. Esto es un concepto algo más amplio que el tradicional de movilidad geográfica.

La Encuesta de Asignaciones Internacionales 2005/2006 realizada por Mercer Human Resource Consulting, entre más de doscientas firmas multinacionales de todo el mundo y para una variedad de industrias, a las que ya nos hemos referido con anterioridad, sigue señalando como principales razones del fracaso de las asignaciones internacionales: la no satisfactoria adaptación del expatriado y su familia al nuevo entorno del país de destino, y la incertidumbre en la repatriación.

Pues bien, con respecto al primer factor, la inadaptación, las empresas empiezan a reconocer la importancia de apoyar al empleado antes de su traslado internacional, para que la expatriación tenga más posibilidades de éxito. Así, el 72 por 100 de los participantes en la encuesta imparten formación en el idioma del país de destino. También un 60 por 100 de las compañías participantes (y más del 75 por 100 de las norteamericanas y europeas) ofrecen apoyo práctico a las asignaciones internacionales: ayuda al traslado, visas, visitas al país anfitrión, consultas con asesores fiscales y alojamiento provisional.

Y con respecto al segundo factor, la incertidumbre de la repatriación, de acuerdo con los resultados de la encuesta, los términos de la repatriación ya están incluidos en las políticas de asignaciones internacionales del 60 por 100 de las empresas encuestadas. Además, como parte de las medidas que se adoptan para facilitar la reintegración de los expatriados a su país de origen, un 34 por 100 de las empresas requiere que sus expatriados disfruten permisos y visiten la oficina local antes de que conclu-

ya su asignación, y un 27 por 100 informa con regularidad a sus expatriados del desarrollo y evolución de la empresa en el país de origen.

Por otra parte, este informe facilita un dato muy importante: el 44 por 100 de las multinacionales confirma un aumento del número de expatriados; incremento que se debe en gran parte, a la mayor utilización de las expatriaciones a corto plazo⁵ (de menos de un año de duración), que se han hecho cada vez más frecuentes en los últimos años porque generalmente son más rentables que las expatriaciones a largo plazo y permiten a las empresas transferir conocimiento de forma más rápida y fácil.

5. Reflexiones finales

La globalización económica es una de las características más relevantes de la sociedad actual y por tanto de la sociedad española. La aparición de nuevos mercados y competidores, principalmente la nueva Unión Europea a partir de 2004 y Asia, abre grandes oportunidades y una vía de expansión, no sólo para grandes multinacionales actuales, sino también para un importante número de empresas con una creciente presencia internacional, entre las que se encuentran numerosas empresas españolas.

En este nuevo escenario, la movilidad internacional de sus directivos y técnicos se convierte en un reto decisivo que las organizaciones empresariales deben afrontar y así, la gestión de las asignaciones internacionales, en nuestro caso particular tradicionalmente denominados expatriación, juegan un papel esencial a la hora de garantizar la disponibilidad de plantillas adecuadas para afrontar estos retos.

El máximo impulsor en la empresa de este proceso globalizador son sus directivos y la base y condición indispensable para toda expansión internacional empresarial es la expatriación de personal ▷

⁵ El 84 por 100 de las empresas multinacionales utiliza expatriaciones a corto plazo, aunque sólo el 56 por 100 tiene una política definida para gestionar a sus expatriados.

directivo y técnico. Pero en nuestro caso particular, España, es bien sabido que tradicionalmente hemos sido y somos reacios a la movilidad geográfica nacional, entonces ¿qué ocurre con la movilidad internacional? Hemos visto a lo largo de este trabajo, que la usual visión de la expatriación es una oportunidad de desarrollo profesional vinculada a importantes aspectos retributivos y de *status* profesional y personal pero que no está teniendo todo el éxito que debería tener.

Los directivos españoles son cada vez más reacios a trasladarse al extranjero durante largos periodos de tiempo. A las dificultades para la movilidad geográfica nacional, en el caso de la movilidad geográfica internacional, asignación internacional o expatriación, debemos añadir algunas dificultades más no contempladas hasta ahora: el apego a las raíces, un sistema educativo sin vocación internacional o el tardío proceso de la internacionalización de la empresa española.

Además debemos tener en cuenta el nivel socio-cultural y económico, el estilo y la calidad de vida española y a nivel profesional, el tradicional desconocimiento de otros idiomas, el miedo al cambio, no sólo a un país desconocido, sino también al nuevo puesto y a sus responsabilidades. Asimismo, las razones familiares, como hemos venido constatando, se presentan como uno de los principales obstáculos para que tengamos candidatos a ser expatriados, quizás como consecuencia de que la no adaptación de la familia al país de destino sea uno de los motivos fundamentales por los que fracasan las asignaciones internacionales. Por ello, las empresas multinacionales comienzan a desarrollar una serie de políticas tendentes a disminuir este riesgo: programas de orientación, búsqueda de vivienda y colegios, reunión con otras familias de expatriados, etcétera, como «nuevas prácticas» para minimizar riesgos.

Dentro del contexto familiar, otro aspecto hasta ahora no mencionado, pero muy importante a tener en cuenta, son las dificultades para el desarrollo profesional del cónyuge o pareja; para estos, un periodo de expatriación significa abandonar su puesto de trabajo, renunciar a su posible carrera profesional y en

muchos casos, cerrarse la puerta a su reincorporación a la empresa a su regreso. Si a esto añadimos, en muchos países de destino, las dificultades legales para trabajar, la falta de oferta para insertarse laboralmente y, en su caso, la integración en un nuevo contexto laboral, social y cultural, obtenemos una de las principales causas de rechazo a la expatriación por parte de los candidatos seleccionados.

Para hacer frente a esta situación, otra de las «buenas prácticas» empresariales, que paulatinamente se van implantando en las organizaciones multinacionales, es la denominada «carrera dual»⁶ donde la empresa matriz a través del *outplacement*, facilita la inserción y el desarrollo profesional del cónyuge o pareja, ofreciéndole no solo apoyo profesional en función de su perfil sino también formal, en los aspectos legales y de adaptación a la cultura y costumbres del país de destino.

Esta posibilidad de que el cónyuge pueda acceder a un puesto de trabajo reduce no solamente el riesgo de fracaso a la oferta de expatriación, sino el fracaso de la asignación internacional propiamente dicha, no solo por la inadaptación de la familia sino también por la no adaptación cultural. El involucrar y apoyar a la familia puede constituir uno de los factores de éxito más importantes en la gestión de las asignaciones internacionales⁷.

Por otra parte, las empresas están rediseñando sus políticas de asignaciones internacionales orientándolas básicamente al acortamiento en la duración de estas asignaciones internacionales, de forma que se eliminen los inconvenientes de las expatriaciones a largo plazo. Además de la reducción ▷

⁶ Para una mayor profundización sobre este tema los artículos: Cummius, S. (2003). Carreras duales: ¿Están las empresas modificando su política para expatriados? *Capital Humano*, nº 171 pp. 64-69; y Van der Wilk-Carlton, K. (2003). Como Hacer frente al desafío de las carreras duales. *Capital Humano*, nº 171 pp. 76-80.

⁷ Señalar, que entre las líneas de investigación abiertas por el ICWF –Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE– está el estudio de las causas y consecuencias del conflicto trabajo-familia y el estrés experimentado por cónyuges directivos con dobles carreras, familias donde ambos padres trabajan a tiempo completo, luchan por una carrera profesional de altura y además tienen hijos. Entre otros aspectos, especialmente están estudiando, las diferencias culturales y las distintas demandas respecto al tema trabajo-familiar, a través de la experiencia específica de los conflictos vividos por expatriados o inmigrantes.

del tiempo de desplazamiento, los gastos se reducen significativamente, no sólo a nivel retributivo, sino que al no ser necesario el desplazamiento familiar, se eliminan los gastos de alojamiento de la familia, los de colegio de los hijos, los de beneficios para la figura del cónyuge, y por tanto, se simplifica la negociación individual, marcándose pautas generales para todos los expatriados, lo que hace enormemente más simple el proceso de las asignaciones internacionales.

Además, las organizaciones multinacionales incluyen, en los planes de carrera de determinados miembros de sus plantillas, la asignación internacional como un hecho positivo. La empresa ofrece la oportunidad de conocer su actividad en otros países, la de perfeccionar un segundo o tercer idioma y la de vincularse a un proyecto internacional por un espacio de tiempo no superior a un año.

Ahora bien, en este nuevo modelo de asignación internacional no todo son ventajas. El expatriado encontrará mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto encomendado, dispondrá de mucho menos tiempo para adaptarse y además la empresa le fijará como un objetivo más, el buscar y contratar a personal local –enfoque policéntrico– capaz de continuar con el proyecto cuando él regrese. Este personal local se trasladará a España para conocer las necesidades y la cultura de la empresa, así como para adquirir una visión global del negocio. Esta fórmula solo será válida para países emergentes, ya que difícilmente encontraremos, normalmente, personal local en la antigua Unión Europea o América del Norte, dispuesta a realizar este proceso de expatriación-impatriación.

Otro nuevo modelo de asignación internacional, a corto plazo, son los desplazamientos intermitentes que se están generalizando con países de Asia y África.

Tanto un modelo u otro de asignaciones internacionales de corta duración siguen siendo no válidos en muchas ocasiones, ya que la naturaleza de éstas no ha cambiado ni cambiará sustancialmente; por tanto, las empresas tendrán que buscar nuevas alternativas, bien con la implantación de

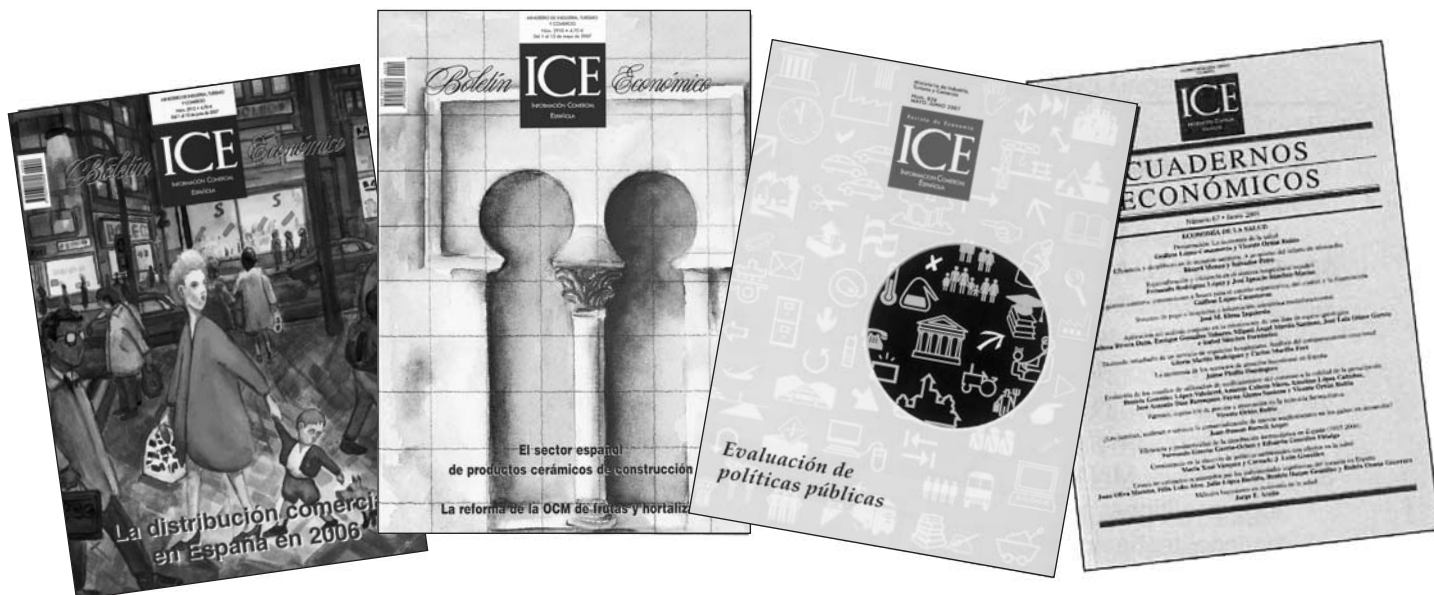
carreras profesionales internacionales, en línea con lo que hemos comentado de la creación de una especie de «Cuerpo Diplomático», o bien con la potenciación del reclutamiento internacional.

Para finalizar, señalar que, aunque se puede constatar que cada vez más las organizaciones multinacionales reducen el número de asignaciones internacionales de larga duración y prefieren contratar personal local como alternativa para la reducción del riesgo de fracaso en el proceso de expatriación, o de rechazo en la selección de candidatos a expatriar, está claro que la asignación internacional, tal y como hoy se entiende, no va a desaparecer, ya que la globalización de la economía, la internacionalización de los mercados y la deslocalización productiva, genera cada vez más nuevas necesidades de expatriados; por esto hay que buscar nuevas soluciones que aminoren los riesgos de fracaso. Esto, bajo nuestro punto de vista, pasa por una participación en la toma de decisiones en la estrategia empresarial de las Direcciones de Recursos Humanos, cuya función hoy, en los procesos de internacionalización empresarial y su consiguiente gestión de la asignación internacional, es meramente una gestión contractual de carácter administrativo y administrativista, de los aspectos legales de la inmigración de los expatriados.

Bibliografía

- [1] BONACHE, J.; CABRERA, A. (2002): Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Madrid. Financial Times-Prent. Prentice Hall.
- [2] CASTLES, S. (2000): «Migración internacional a comienzos del siglo XXI: tendencias y problemas mundiales». *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, nº 165; pp. 17-32. Universidad de Barcelona.
- [3] GÓMEZ, S.; FERNÁNDEZ, L. (2005): Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas. IESE Business School – Universidad de Navarra. ▷

- [4] HUMAN RESOURCE SERVICES (2005): Estudio sobre el impacto de los procesos de inmigración en la gestión de expatriados. Madrid. Ed. Price Waterhouse Coopers –PWC-.
- [5] MARR, R.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997): La dirección corporativa de los recursos humanos. Madrid. Díaz de Santos.
- [6] MERCER HUMAN RESOURCE CONSULTING (2002): *Estudio sobre las Prácticas, Políticas y Retribución de los Empleados Expatriados*.
<http://www.mercerhr.es/commor/printerfriendlypage.jhtml;jsessionid=IOGHKVDOZ>
- [7] MERCER HUMAN RESOURCE CONSULTING (2006): Estudio sobre las Políticas y Prácticas de los Expatriación 2005/2006.
<http://www.mercerhr.es/commor/printerfriendlypage.jhtml;jsessionid=IOGHKVDOZ>.
- [8] PIN, J.R. (1999): La previsión Empresarial en España. Madrid. McGraw-Hill Interamerica de España.
- [9] PUCHOL, L. (1997): Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid. Díaz de Santos.
- [10] SUUTARI, V.; BREWSTER, C. (2003): «Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of carácter and expectations among Finish expatriates» *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 7. November, pp. 1132-1151, London.



INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

en

INTERNET



www.revistasICE.com