

LOS RETOS DE LA EXPATRIACIÓN: APROXIMACIÓN EMPÍRICA

José Ramón Pin
Pilar García Lombardía



Contenido

Introducción

1. Aspectos formales de la expatriación
2. Perfil del expatriado
3. Destinos más habituales
4. Beneficios y ayudas a la expatriación
5. Principales dificultades y retos
6. Repatriación: el final de las asignaciones internacionales

CONCLUSIONES

Anexo 1: Desde la Experiencia: entrevistas a profesionales

(1) *Éxito en la expatriación: retos empresariales y personales en la gestión internacional del talento*, Jaime Santamaría, Director de RR. HH. de Union Fenosa gas

(2) *La experiencia internacional: un valor necesario en alza*, Maria Ramos, Region HR Expatriate Coordinator, Nestlé España

(3) *Claves personales de un expatriado*, Eleazar Serralbo, Corporate Controller Europe, Schindler Management Ltd. Area Controlling

Apéndice metodológico

Bibliografía recomendada

LOS RETOS DE LA EXPATRIACIÓN: APROXIMACIÓN EMPÍRICA

Introducción

La internacionalización de las relaciones económicas ha traído consigo el impulso del denominado management de recursos humanos internacionales (IHRM), con el objetivo de atender las necesidades específicas que impone la complejidad de esta gestión internacional. En el management de recursos humanos internacionales ocupa un lugar destacado el tema de la movilidad internacional, más concretamente, la expatriación, es decir, el traslado, por un período de tiempo entre medio y largo, de profesionales desde la casa matriz hacia otros países en que opera la empresa.

· «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 períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país»¹

Esta definición hace referencia a una cuestión que no debe ser pasada por alto: por períodos *limitados de tiempo*. Precisamente esta consideración es la clave para diferenciar dos prácticas muy similares: la expatriación y la contratación y gestión de directivos internacionales. La expatriación tiene, en efecto, el carácter de temporal (esta “temporalidad” puede ser mayor o menor, pero el expatriado se va sabiendo que regresa a su país de origen), mientras que los directivos internacionales son reclutados para desarrollar carreras profesionales internacionales, de asignación en asignación.

La expatriación supone un coste elevado para la empresa y, en muchas ocasiones, el traslado de la familia del expatriado, que debe adaptarse a vivir en otro entorno cultural. Son muchos y muy diversos los retos que este proceso plantea a la empresa y al propio expatriado: algunos personales (adaptación al nuevo entorno, movilidad familiar, etc.) y otros de tipo profesional y organizativo (repatriación, posibilidades de carrera internacional, aprovechamiento de la experiencia, costes, etc.). Las empresas, conscientes de las dificultades que entraña la

¹SUUTARI, V. Y C. BREWSTER (2003), «Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates», *International Journal of Human Resource* 14,7, noviembre, págs. 1.132-1.151.

expatriación, ponen en marcha un amplio conjunto de ayudas y beneficios que faciliten el traslado y la adaptación al nuevo entorno.

Con el fin de poder evaluar correctamente los servicios y programas diseñados para el traslado internacional de sus trabajadores, así como para orientar a las empresas en la toma de decisiones al respecto IESE – IRCO y la empresa ERES Relocation han realizado un estudio empírico en el que han participado 30 empresas multinacionales- 14 españolas y 16 extranjeras- de diferentes sectores. Esta primera aproximación a los retos y tendencias de la expatriación no pretende tener representatividad estadística pero sí arroja luz sobre las cuestiones más relevantes que habrán de ser tenidas en cuenta a la hora de afrontar con éxito un proceso de expatriación.

De forma general, en este estudio se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones:

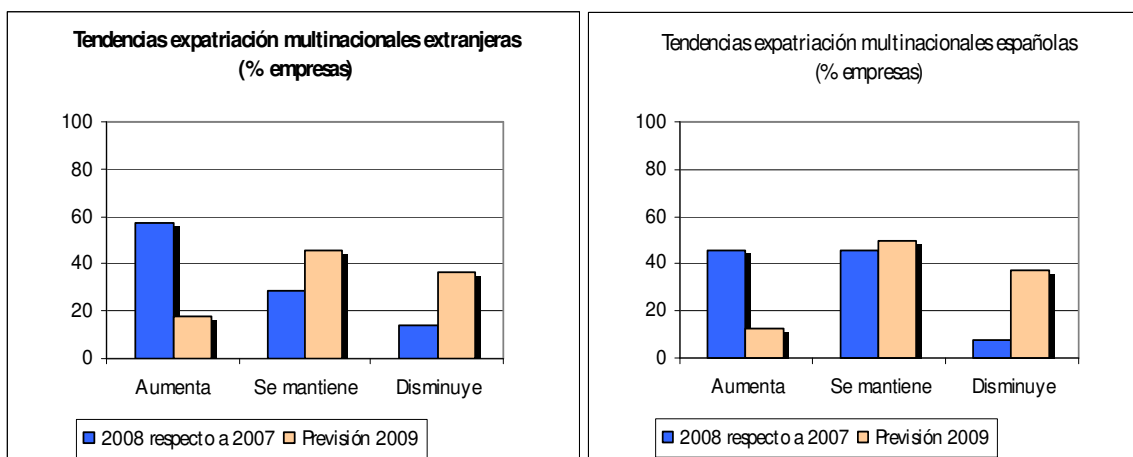
1. Aspectos formales de la expatriación: existencia o no de un departamento específico, políticas de expatriación, volumen de expatriados, etc.
2. Perfil del expatriado: situación familiar, posición en la empresa, género, etc.
3. Destinos más frecuentes de la expatriación
4. Beneficios y ayudas al expatriado
5. Principales dificultades y retos
6. La repatriación: aspectos formales, ubicación del repatriado, etc.

En las siguientes páginas nos detendremos en el análisis de cada una de estas cuestiones. Pero en esta introducción vale la pena señalar una cuestión en la que difieren notablemente las multinacionales españolas de las extranjeras: la formación intercultural. La gran mayoría de las multinacionales extranjeras ofrecen esta formación como parte de los beneficios y ayudas al expatriado, mientras que en el caso de las españolas, tan solo una lo ofrece. Parte de la explicación de esta carencia puede residir en el hecho de la importancia que Latinoamérica tiene como destino de expatriación de las empresas españolas. Sin embargo, cualquier español que haya residido, trabajado o viajado a Latinoamérica sabe muy bien que compartir un idioma no implica, ni mucho menos homogeneidad en las costumbres y la cultura. Sin duda esta cuestión es clave y explica por que, como se verá más adelante, la mayoría de las multinacionales españolas señalan que la adaptación cultural (o problemas con la misma) es uno de los principales problemas y retos de la expatriación.

1. Aspectos formales de la expatriación

a) Según los resultados del estudio realizado, la mayoría de las empresas multinacionales no disponen de un *departamento especializado* en expatriación. El 86% de las empresas españolas consultadas y el 69% de las extranjeras realizan estas tareas desde el departamento de Recursos Humanos. Sí es frecuente, en cambio que se haya implantado una política de expatriación: en el caso de las multinacionales españolas, el 71% disponen de dicha política. En el caso de las multinacionales extranjeras, se ha preguntado acerca de si las decisiones respecto a expatriación se toman en España o en el país de localización de la casa matriz. Mayoritariamente (93% de las respuestas), es este segundo caso el que se da, aunque en un 29% de las respuestas se afirma que se toman tanto en España como en la casa matriz.

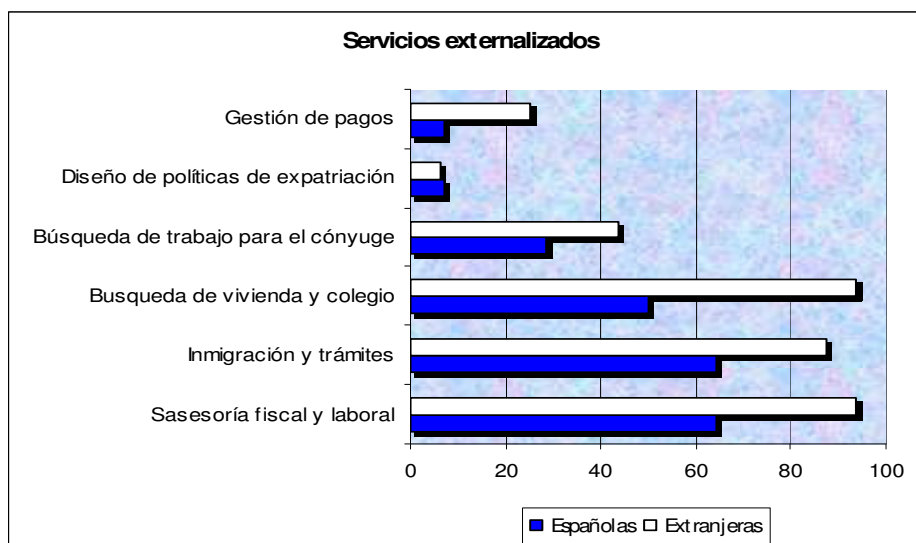
b) En cuanto a la *tendencia* en número de asignaciones observada en 2008 respecto a 2007 y expectativas respecto a 2009, multinacionales españolas y extranjeras muestran una tendencia similar. Aproximadamente el 46%% de las multinacionales españolas entrevistadas han aumentado el número de expatriados en este período, en un total de 128 personas (33% del total de expatriados de multinacionales españolas). Por su parte, algo más de la mitad de las multinacionales extranjeras han aumentado el número de expatriados en nuestro país, en un porcentaje similar (37% de aumento respecto al total de la muestra de expatriados en España). Sin embargo, las expectativas hacia 2009 señalan una tendencia a mantenerse o disminuir, especialmente en el caso de las empresas españolas.



Una posible explicación de esta tendencia hay que buscarla en la actual situación económica internacional, que lleva a las empresas a tratar de minimizar los elevados costes de la expatriación, contratando directivos locales. Esta misma situación económica puede estar suponiendo un freno a la expansión internacional de las multinacionales.

c) Respecto a la *duración* de la expatriación, las multinacionales, tanto españolas como extranjeras, optan mayoritariamente por la expatriación de media duración (entre 1 y 3 años), seguida de la de larga duración. Los procesos de expatriación de duración inferior a un año no son frecuentes, aunque algunas empresas tienen personal en estas circunstancias. Además, dichas situaciones suelen considerarse no como expatriación sino como “desplazamiento internacional”, y en muchos casos no conlleva el traslado de la familia.

d) La complejidad que entraña la expatriación, y el hecho de que, tal como muestran los datos, se trata de un proceso liderado por el propio departamento de Recursos Humanos, han empujado a las empresas a recurrir a la *externalización* de parte del proceso. Los servicios que con más frecuencia se externalizan son la asesoría fiscal y laboral (79.1%), los trámites administrativos y de inmigración (76%) y la búsqueda de vivienda y colegio (71.9 %). Respecto a este último servicio hay que señalar que la media oculta un dato relevante: casi el 94% de las multinacionales extranjeras ofrecen este servicio, pero solo un 50% de las españolas lo hacen. En general, las multinacionales extranjeras externalizan los servicios relacionados con la expatriación en mucha mayor medida que las españolas, excepto en el diseño de políticas de expatriación, en que ambos tipos de multinacionales muestran datos muy similares.



La opinión mayoritaria de los especialistas que han respondido el cuestionario de esta investigación es que la externalización de estos servicios aporta profesionalidad y eficacia a la expatriación y asegura el éxito de los procesos. Esta opinión es común a las multinacionales españolas y extranjeras. La mejora en los costes, sin embargo, no aparece como un factor excesivamente relevante a la hora de valorar la externalización. Las empresas entrevistadas señalan algunas mejoras que deberían contemplarse en las políticas de expatriación, y que son las siguientes:

Mejor selección de los candidatos

Agilidad en los procesos

Coordinación entre las distintas unidades productivas, antes de que se produzca.

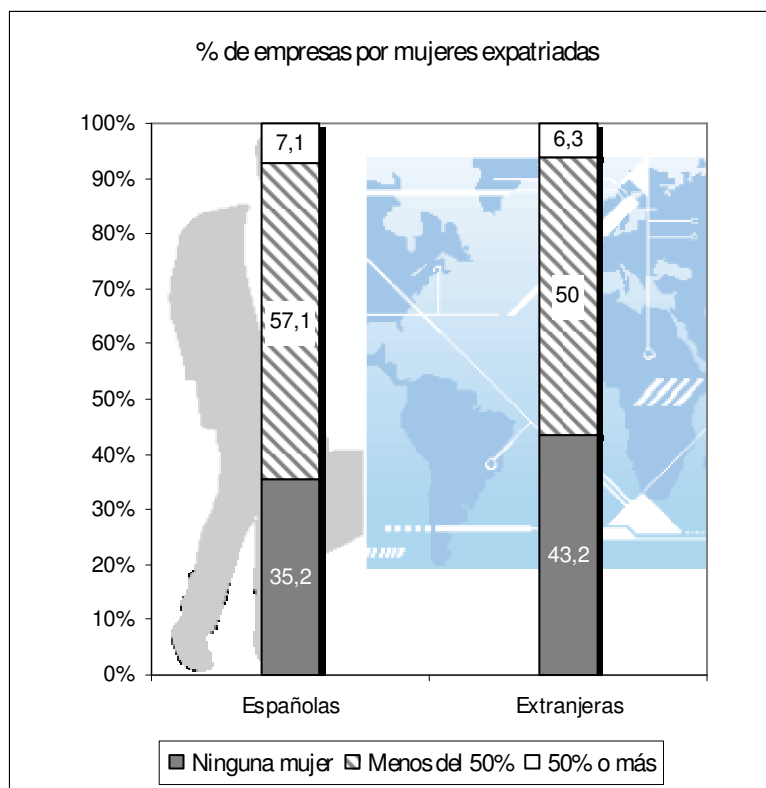
Apoyo a los familiares, programas de *relocation*

Asegurar tiempo de estancia y puesto al retorno

Establecer claramente una política de expatriación

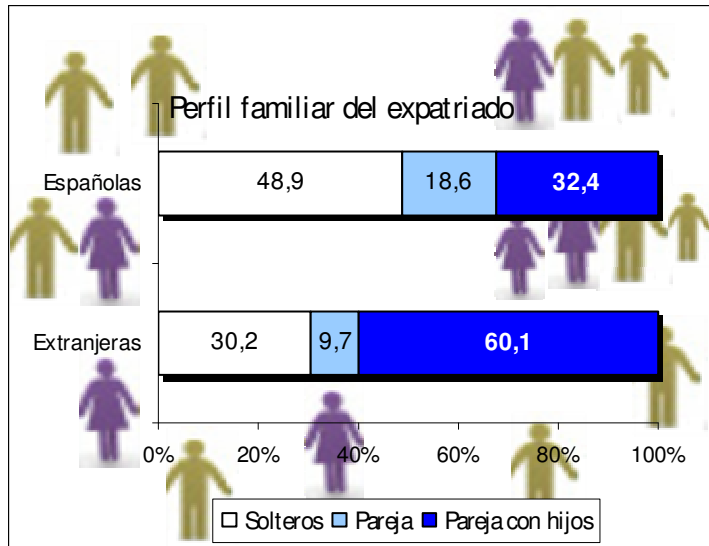
2. Perfil del expatriado

a) *Género*. Los expatriados son mayoritariamente varones, tanto en las empresas españolas como en las extranjeras. Los datos analizados a partir de la muestra de empresas extranjeras y españolas entrevistadas muestran que en un 35% de las españolas y un 43% de las extranjeras, todos los expatriados son exclusivamente varones.

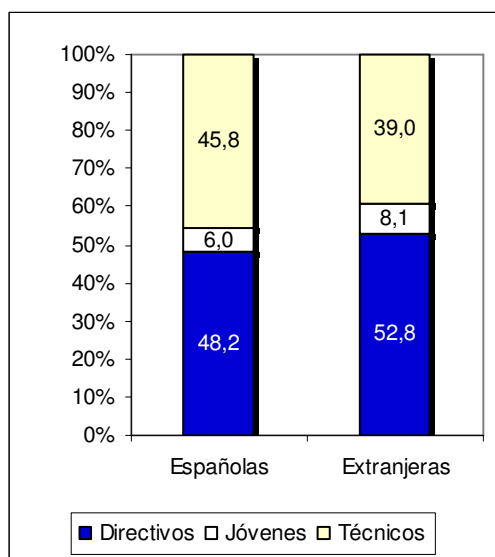


Entre las explicaciones de esta situación tiene mucho peso, sin duda, el tema de las carreras duales, cada vez más frecuente. Por regla general, la mujer está más dispuesta a seguir a su cónyuge en un proceso de expatriación que al contrario. No obstante, la tendencia internacional apunta a que el número de mujeres expatriadas aumente. En este sentido, los programas de outplacement internacional para el cónyuge constituyen uno de los retos de futuro más importantes.

b) En cuanto al *perfil familiar*, la mayor frecuencia se da en solteros y parejas con hijos. Respecto a esta cuestión, no obstante, aparecen diferencias significativas entre las multinacionales españolas y las extranjeras. En el primer grupo, el colectivo de solteros es más importante (casi el 50%), mientras que en las extranjeras el grupo más numeroso es el de parejas con hijos.

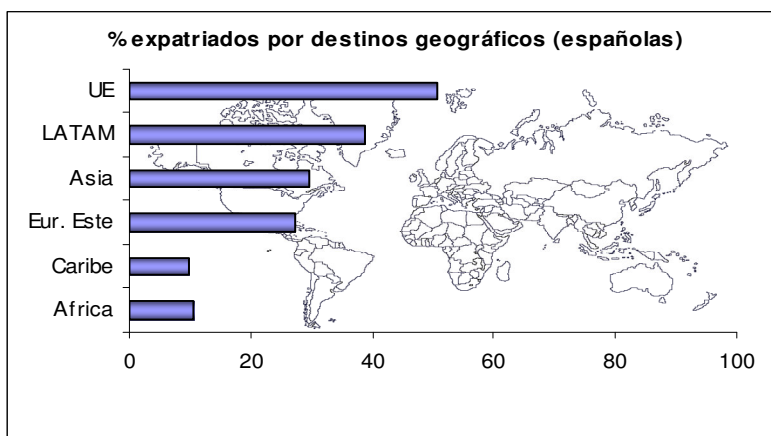


c) Por último, la imagen del perfil más habitual del expatriado debe completarse con una referencia al *perfil profesional*. Son mayoritariamente directivos o técnicos, siendo el perfil de “jóvenes en formación” relativamente escaso, tanto en las multinacionales españolas como en las extranjeras.



3. Destinos más habituales

Respecto a los destinos más habituales², la mayor parte de los expatriados de las multinacionales españolas han sido enviados a países de la Unión Europea y de América Latina. Por otra parte, estos datos coinciden con otro posible análisis: el porcentaje de empresas españolas que destinan expatriados a las diferentes áreas geográficas. El 77% de las multinacionales tiene expatriados en la Unión Europea y en Latinoamérica, que nuevamente aparecen como los destinos más frecuentes de la expatriación. En el extremo contrario, oriente Medio es el destino menos habitual. Por países, México, Alemania y Francia son los destinos que aparecen con mayor frecuencia.



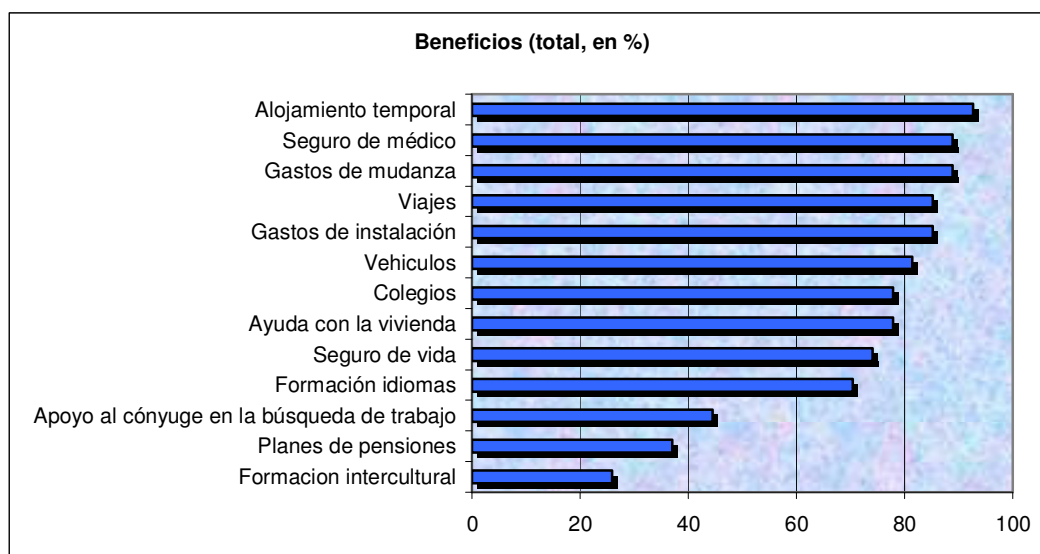
China y Asia, en general, son los destinos que plantean un reto mayor a las empresas españolas, seguido de México y países de América del Sur.



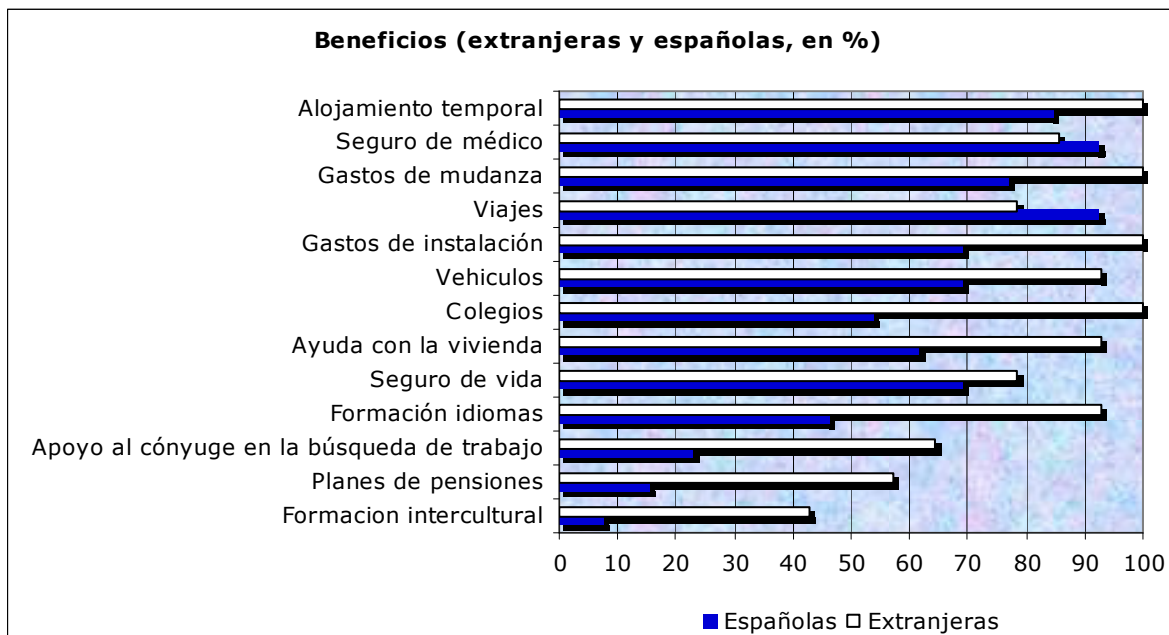
² Esta cuestión se refiere únicamente a las multinacionales españolas. Para las multinacionales extranjeras, las preguntas del cuestionario se refieren a los expatriados en España, por lo que únicamente se pregunta por el origen geográfico de los mismos.

4. Beneficios y ayudas a la expatriación

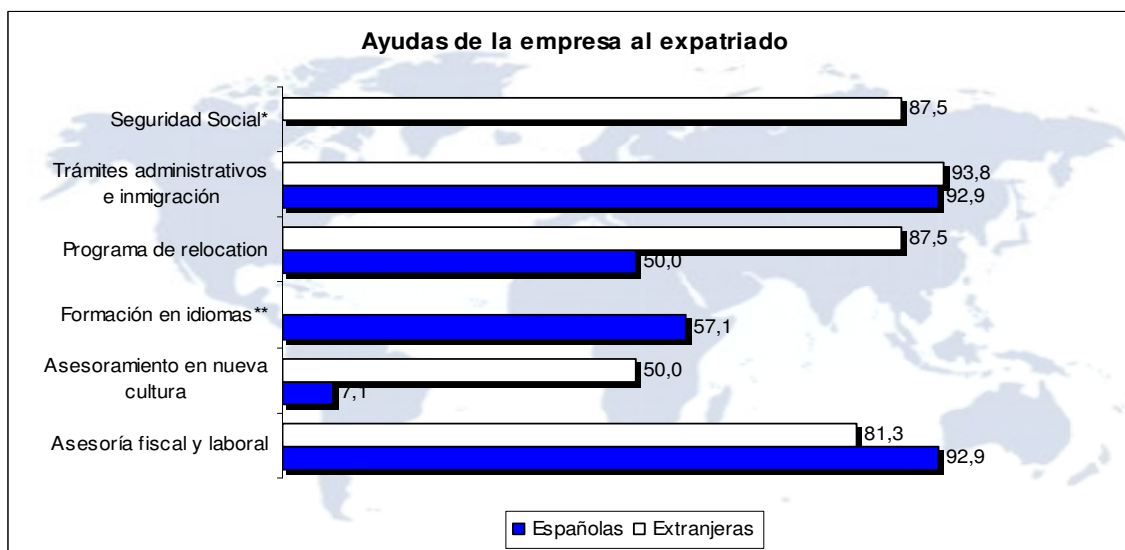
Las empresas multinacionales ofrecen un conjunto de ayudas y beneficios a los expatriados, entre los que se encuentran por ejemplo la vivienda temporal, seguro médico, gastos de mudanza, viajes, gastos de instalación, etc. En el otro extremo, los beneficios menos frecuentes son los que se refieren a la formación intercultural.



Un análisis comparativo de los beneficios ofrecidos por las multinacionales españolas y las extranjeras muestra algunas diferencias significativas. Las multinacionales españolas, según la muestra analizada, ofrecen con mucha menor frecuencia beneficios relacionados con la formación intercultural, la formación en idiomas, búsqueda de trabajo del cónyuge, planes de pensiones y búsqueda de colegio para los hijos. Parte de estas cuestiones (idioma y formación intercultural) puede tal vez explicarse por la gran relevancia de la expatriación hacia Latinoamérica. Sin embargo, si bien es cierto que en este caso el idioma no es un problema, las diferencias culturales entre cualquier país latinoamericano y España pueden llegar a ser muy importantes.



Respecto a las ayudas que las empresas prestan a sus expatriados, encontramos que las dirigidas a facilitar las cuestiones de tipo administrativo (trámites, asesoría fiscal, seguridad social, etc.) son ampliamente ofrecidas tanto por las empresas extranjeras como por las españolas. No obstante, las multinacionales españolas ofrecen menos ayudas que las extranjeras en formación intercultural y en programas de *relocation*. Esta misma cuestión aparecía en relación a los beneficios ofrecidos.



* Cuestión incluida sólo en los cuestionarios dirigidos a multinacionales extranjeras con expatriados en España.

** Cuestión incluida solo en los cuestionarios dirigidos a las multinacionales españolas.

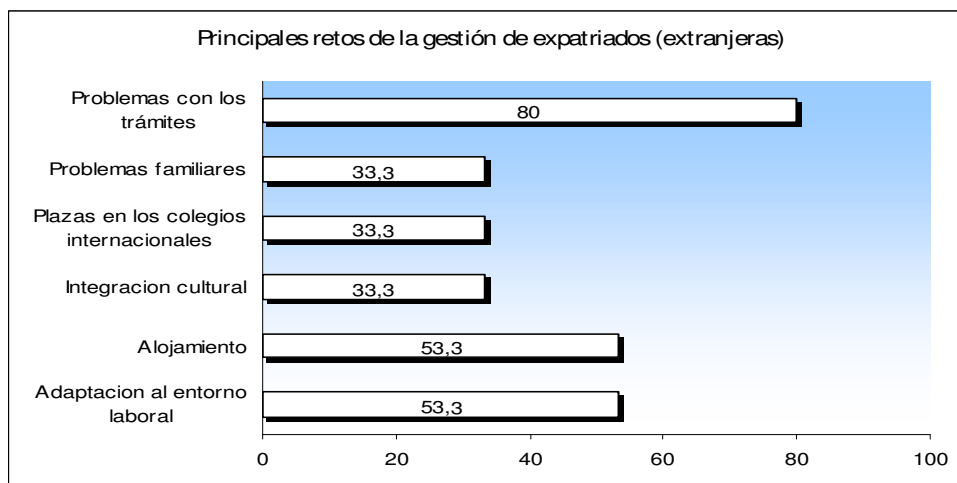
Parece, en efecto, que las multinacionales españolas no dan excesiva importancia a la cuestión de la adaptación a nuevas culturas (incluyendo el idioma), tal vez debido al peso que tradicionalmente ha tenido la expatriación a Latinoamérica. No obstante, como ya se ha señalado, incluso en este caso, no debe confundirse el uso de un mismo idioma con la uniformidad de usos, costumbres y cultura. De hecho, esta escasa dedicación de recursos a la formación intercultural puede estar en la base de otro dato relevante: el 41,7% de los casos de retorno anticipado en las multinacionales españolas se deben a problemas de adaptación del expatriado a su destino. Es el segundo motivo más importante, después de “Necesidades de la empresa” (58,3%). En el caso de las multinacionales extranjeras, los problemas de adaptación apenas llegan al 23%% de los casos de retornos prematuros, siendo las necesidades de la empresa la causa principal en el 92% de las situaciones.

5. Principales dificultades y retos

Coherentemente con la escasa aportación de beneficios y ayudas al expatriado en materia de formación intercultural, la mayoría de las multinacionales españolas encuestadas no consideran el choque cultural como una de las dificultades más relevantes del proceso. Apuntan más bien hacia el perfil del profesional *expatriable*, las carreras duales y la incertidumbre respecto a su regreso. La siguiente tabla muestra las principales dificultades de un proceso de expatriación y la valoración que las empresas encuestadas han otorgado a cada uno de los ítems, según la consideraran mayor o menor su grado de dificultad:

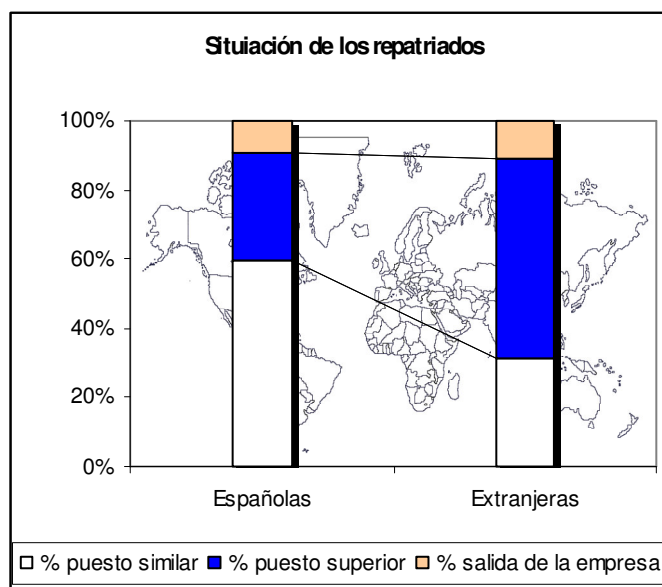
% empresas	
ALTA	
Escasez de personal con perfil expatriable	30,8
Costes	30,8
Falta de garantía sobre el puesto a ocupar al retorno	23,1
Carreras duales	23,1
Perfil del profesional expatriado	15,4
MEDIA	
Perfil del profesional expatriado	61,6
Problemas de adaptación familiar	53,9
Carreras duales	46,2
Costes	38,5
BAJA	
Choque cultural	15,4
Dilación en el proceso	15,4

A las multinacionales extranjeras con expatriados en España se les ha consultado acerca de los retos más relevantes de la gestión de expatriados. Sus respuestas apuntan más hacia aspectos administrativos y logísticos del proceso.



6. Repatriación: el final de las asignaciones internacionales

Una de las cuestiones que deben resolver las empresas que emprenden procesos de expatriación es el retorno de los expatriados. La expatriación no siempre asegura una promoción a la vuelta y, en bastantes casos, termina en una salida negociada de la empresa. En este aspecto, aparecen diferencias sustanciales en el caso de las multinacionales españolas y extranjeras, aunque en ninguno de los casos la promoción a un puesto superior al regresar de una expatriación es mayoritaria:



En las multinacionales españolas, esta promoción se da en casi una tercera parte de las ocasiones (28,8%) mientras que en las multinacionales extranjeras, este porcentaje se aproxima al 50%. En las empresas españolas, en cambio es más frecuente que el expatriado ocupe un puesto similar al que ocupaba antes de marcharse. Tanto en las multinacionales extranjeras como en las españolas, la salida pactada de la empresa se da en menos de un 10% de las ocasiones.

Esta situación –la asignación de un puesto similar al que se ocupaba antes de la expatriación– plantea algunos problemas básicamente derivados de la pérdida de poder adquisitivo y nivel de vida respecto a su estancia en el extranjero, y también, generalmente, una limitación de sus responsabilidades. En el caso de las empresas españolas que han participado en este estudio, sólo un 35% tiene una política explícita de repatriación, aunque en ese mismo porcentaje, las que no tienen dicha política hacen una planificación de la repatriación. El problema para el

expatriado que ve cerca el final de su período de expatriación es que pueden haber ocurrido diferentes situaciones:

- La matriz puede haber experimentado cambios importantes desde su marcha;
- Puede ocurrir que no haya puestos vacantes de nivel similar al que dejó al expatriarse;
- Su nivel de competencia y responsabilidad puede haber evolucionado notablemente a raíz de su experiencia internacional.

Estas son sólo algunas de las circunstancias que hacen de la repatriación un reto importante, tanto para la empresa como para el directivo³. Ofrecer al expatriado la posibilidad de ir de un destino internacional a otro, desarrollando una carrera internacional dentro de la empresa, es una buena estrategia para solventar los problemas de la repatriación, pero la empresa ha de tener el tamaño suficiente para poder ofrecer esa posibilidad, en el caso de las multinacionales españolas consultadas, lo ofrece el 92,3%, y el 100% de las extranjeras. La opción de un nuevo destino internacional –que no siempre es viable- supondrá también un reto personal y familiar. Sin duda, esta cuestión es una de las asignaturas pendientes de los procesos y políticas de expatriación.

Las diferencias entre multinacionales españolas y extranjeras se acentúan al ser preguntadas sobre la existencia o no de una política expresa de carrera internacional dentro de la empresa: mientras que entre las segundas, el 74% dispone de una política de este tipo, entre las españolas esta proporción desciende hasta el 23%. En este punto es conveniente diferenciar dos conceptos similares, pero que implican ciertas diferencias: los expatriados y los directivos internacionales⁴. Los expatriados son directivos que se trasladan durante un período de entre 1 y 3 años, con la idea clara de regresar a su país de origen tras su experiencia internacional, experiencia que puede o no repetirse a lo largo de su carrera profesional. Los directivos internacionales, sin embargo, son seleccionados ya con idea de que desarrollen toda su carrera profesional de asignación en asignación internacional.

Como puede advertirse, se trata de dos situaciones y dos colectivos muy diferentes. Los problemas pueden surgir cuando un expatriado se ve forzado, en alguna medida, a convertirse en internacional para poder desarrollar una carrera profesional ascendente en la empresa. Es

³ En la entrevista recogida en el Anexo 1 de este documento, Jaime Santamaría, director de RRHH de Union Fenosa Gas, hace una excelente valoración de este aspecto.

⁴ Ver en el Anexo 2 de este documento la organización de estos colectivos en el grupo Nestlé, expuesta por Maria Ramos, Iberian Region HR Expatriate Coordinator, Nestlé España

decir, a la hora de volver al país de origen, se encuentra con que, en el mejor de los casos, la empresa le ofrece un puesto similar. En muchas ocasiones, un puesto similar, transcurridos dos o tres años de fuerte desarrollo profesional y personal, puede quedarse corto. Entonces, la alternativa de otro destino internacional puede ser el comienzo de un periplo como directivo internacional, pero sin haber sido planificada, ni tal vez deseada, una carrera de este tipo.

CONCLUSIONES

1. A medida que la internacionalización de las empresas se ha consolidado, el papel de los expatriados se ha vuelto más complejo, dando lugar a diferentes perfiles que deben ser tenidos en cuenta. Por una parte están los *desplazamientos internacionales*, por periodos inferiores a 1 año y que no suelen conllevar el traslado de la familia. Por otra parte, los expatriados, que comparten con los anteriores el carácter temporal de su traslado, aunque en este caso la duración suele ser mayor, entre 1 y 3 años. Por último, los directivos internacionales, seleccionados ya con la idea de que desarrollen una carrera internacional, sin regresar al país de origen hasta ser seniors. La situación y los retos que suponen estas carreras internacionales tienen mucho en común con las de los expatriados, pero también hay diferencias fundamentales. La más importante de ellas es precisamente uno de los retos a que se enfrentan las políticas de expatriación: la planificación del retorno.
2. En la mayoría de los casos, la expatriación se gestiona desde el departamento de Recursos Humanos, no existiendo un departamento específico responsable de estas tareas. Esto supone sin duda una importante sobrecarga administrativa y de gestión para este departamento, por lo que es muy frecuente la externalización de buena parte de las funciones necesarias en un proceso de expatriación, especialmente aquellas que requieren un conocimiento especializado: área jurídica, impuestos, trámites, etc. En opinión de la mayoría de las empresas consultadas, la externalización contribuye a profesionalizar la expatriación.
3. Los destinos más habituales, en el caso de las multinacionales españolas, son la Unión Europea y Latinoamérica. Por países, los destinos más frecuentes son México, Alemania y Francia.
4. Los destinos percibidos como un mayor reto por las multinacionales españolas son China (y Asia en general), México y Latinoamérica.
5. El perfil más habitual de expatriado es varón, casado y con hijos (en el caso de las multinacionales extranjeras) o soltero/en pareja sin hijos (españolas) y ocupando un puesto directivo o técnico. No obstante, la tendencia observada en estudios de mayor

- magnitud apunta a una presencia cada vez mayor de mujeres en el colectivo de expatriados.
6. Los beneficios ofrecidos por las compañías a los expatriados se refieren mayoritariamente a cuestiones como ayudas en el traslado, búsqueda de vivienda, de colegio para los hijos, etc. Las diferencias más importantes entre las multinacionales españolas y las extranjeras aparecen en el grupo de beneficios que se refieren más a la adaptación del expatriado: formación en idiomas o en temas de interculturalidad.
 7. Las principales dificultades para llevar a cabo con éxito la expatriación se refieren a la búsqueda del perfil apropiado para la expatriación, las carreras duales, el coste y la falta de garantía sobre el puesto a ocupar al regreso. En este mismo sentido, las empresas multinacionales españolas no disponen mayoritariamente de una política expresa de carrera internacional dentro de la propia empresa, como ocurre en la mayoría de las multinacionales extranjeras.
 8. El problema del retorno de los expatriados no parece estar bien resuelto. La carrera internacional podría solucionar en parte este problema, suponiendo el aprovechamiento de un talento que cuesta mucho desarrollar pero, como se ha indicado, en las multinacionales españolas no parece estar desarrollada esta alternativa.
 9. La externalización de servicios ayuda a las empresas a gestionar muchos aspectos de la expatriación, aportando rapidez, eficacia y profesionalidad.

Anexo 1

Desde la experiencia (1)**Éxito en la expatriación: retos empresariales y personales en la gestión internacional del talento**

Jaime Santamaría, Director de Recursos Humanos de Unión Fenosa gas

“El futuro de la expatriación pasa por la cuestión de que las empresas lleguen a tener un tamaño suficiente como para poder ofrecer a sus expatriados posibilidades de carrera profesional internacional”.

Jaime Santamaría resume así uno de los grandes retos que tienen ante sí las empresas que recurren a la expatriación para satisfacer las necesidades de crecimiento y expansión internacional. En opinión de Santamaría, *“la repatriación es un proceso complejo que supone, en la mayoría de los casos, un descenso del poder adquisitivo y del estatus social, debido no sólo a diferencias en retribución, sino también a la pérdida del networking social de alto nivel que suele ser frecuente en la vida de los expatriados en el país de destino”.* En segundo lugar, señala Santamaría la cuestión del compromiso con el país y la filial de destino, especialmente en las expatriaciones a plazo (normalmente, dos/tres años)

Jaime Santamaría ha vivido en primera persona la puesta en marcha de la planta de gas licuado que Unión Fenosa gas posee en Damietta, Egipto. La puesta en operación de esta planta supuso un record mundial: desde la firma del contrato de compraventa de gas hasta el inicio de la producción de GNL, pasaron menos de 53 meses. Y desde la firma del contrato de EPC (ingeniería, suministros y construcción/puesta en marcha) hasta la salida del primer cargamento de GNL pasaron solo 37 meses. En el logro de semejante record había una cuestión crítica: asegurar la composición de un equipo humano capaz de operar la planta con seguridad una vez construida. Esto requería reclutar, seleccionar, contratar y formar a unos 200 profesionales de perfiles muy diversos.

“No estamos hablando de expatriación en sentido clásico” comenta Santamaría *“sino más bien de un movimiento de personal internacional de un país a otro, sin pasar por la matriz”.* Junto a un pequeño contingente de expatriados en sentido clásico que provenían de la matriz, el grupo importante mas numeroso de empleados no locales, de alta calificación técnica, fue reclutado directamente en los mercados internacionales y trasladado a Damietta. Estos empleados, el personal internacional, no pasaban por España (sede de la matriz) y, por tanto, no tenían

ninguna vinculación ni perspectiva de retorno. Las condiciones económicas y los paquetes de beneficios eran muy similares a los de los expatriados.

Por otra parte, había otro colectivo importante de trabajadores, los repatriados, aunque tampoco podríamos llamarles así en sentido estricto. Se trataba de trabajadores egipcios que habían emigrado para trabajar en plantas similares en el Golfo Pérsico. La repatriación a Egipto de estos trabajadores permitía, además de contar con un colectivo de empelados muy cualificado, con experiencia, ofrecer unas buenas condiciones de retorno muy competitivas.

El éxito de la puesta en operación de la planta de GNL de Unión Fenosa gas en Damietta, tanto en tiempo como en condiciones de seguridad, tuvo como clave un innovador enfoque de la necesidad de contratar personas altamente cualificadas en el mercado internacional: expatriación no tradicional, repatriación no tradicional y una adecuada gestión de la diversidad que ha permitido mantener con éxito en explotación la planta de Damietta, autentico crisol de culturas, religiones y razas.

Anexo 1

(Cont.)

Desde la experiencia (2)**La experiencia internacional: un valor necesario y en alza**

María Ramos, Iberian Region HR Expatriate Coordinator, Nestlé España

“Recomiendo a cualquier joven que quiera emprender una carrera profesional en una gran empresa, que salga, que adquiera experiencia internacional: hay que aprender a ver las cosas desde otro punto de vista, comprender que hay modos de hacer diferentes”

María Ramos es una convencida y una entusiasta de la expatriación: disfruta con su trabajo, aunque a veces le toque vivir situaciones delicadas o dolorosas. Su labor llena de satisfacción y sentido su desempeño profesional: ayudar, acompañar, asesorar a los expatriados. En Nestlé, una multinacional presente en el mundo entero, la experiencia internacional es un valor.

“Tenemos un colectivo de expatriados internacionales que son ya contratados ya desde el primer momento como internacionales, es decir, que van de una asignación a otra (cada tres o cinco años), hasta que son más senior.” Con esta estrategia, Nestlé supera una de las dificultades en los procesos de expatriación que han sido señaladas por las empresas participantes: encontrar los perfiles adecuados para la expatriación. Desde el momento de su contratación este colectivo de expatriados ya tiene unas expectativas claras sobre su desarrollo internacional en la empresa.

Por otra parte, se intenta que todos los mandos intermedios superiores y ejecutivos tengan al menos una o dos experiencias internacionales, manteniendo la relación con su país de origen (*home based expatriates*). En el caso de España, a veces esta política plantea problemas. *“España es un país muy joven en materia de expatriación”* comenta María, *“pero poco a poco las cosas van cambiando. Las nuevas generaciones tienen una mejor formación en idiomas – imprescindible para la expatriación-, pero, en general, a los españoles les cuesta moverse”*. María sabe muy bien que cada país, cada sociedad, tiene su propia idiosincrasia y sus propias expectativas. Hay que saber respetarlo pero también ir cambiando actitudes: *“buenas dosis de empatía de fuerza de carácter”*.

Las principales dificultades que actualmente aparecen en materia de expatriación son las derivadas de las carreras duales: cada vez más, ambos cónyuges tienen expectativas de desarrollo y promoción profesional, y es muy complicado gestionarlas a la vez. *“En el fondo, son*

decisiones de vida” –afirma María- “y nosotros, como empresa, podemos ayudar a la pareja a encontrar un trabajo similar, a aprovechar la expatriación del cónyuge para hacer un Máster o similar, pero no podemos prometer nada... Es una decisión de la pareja”.

El lado humano de la expatriación es fundamental. Veces se viven situaciones muy dolorosas, por ejemplo al trasladar a una persona con hijos adolescentes, que se ven arrancados de su entorno en un momento tan complejo de su vida. Es importante en estas situaciones ofrecer todo tipo de ayuda, acompañar y asesorar a las familias. La Guía de Expatriación Corporativa de Nestlé ofrece un marco muy útil para la estrategia general de expatriación, que luego hay que adaptar a cada caso.

¿Qué es lo más difícil? María afirma sin dudar que “lo más complicado es gestionar las expectativas de la gente. Tienen que tener claro que no por irse de expatriados van a volver con un puesto de director general. La expatriación debe vivirse como parte integrada de la trayectoria profesional, pero esta trayectoria no siempre es ascendente: a veces es lateral... Se aprovecha la experiencia, pero no siempre se puede en el momento preciso en que lo espera el expatriado”.

Anexo 1

(Cont.)

Desde la experiencia (3)**Claves personales de un expatriado**

Eleazar Serralbo, Corporate Controller Europe, Schindler Management Ltd. Area Controlling

“Para que la expatriación sea un éxito, personal y profesional, la pieza clave es el cónyuge, en el caso de los casados. Tú estás todo el día trabajando, casi como podrías estar en España. Pero la otra persona es la que más vive la expatriación. Y el cónyuge es el motor o el freno en este proceso. Hay que tenerlo muy claro y generar el círculo de relaciones necesario.”

Eleazar Serralbo accedió a su primera expatriación con 27 años, al poco tiempo de entrar a trabajar en Schindler. Destino: Portugal, primero Oporto y luego Lisboa. Reto: un proyecto de fusión. Duración: 4 años. Allí nació su hija. *“Acepté la expatriación por mi carácter: soy un aventurero y me gusta conocer sitios nuevos, diferentes formas de hacer las cosas. Me gusta aprender, y me gustan los idiomas. A los 14 años ya estaba haciendo intercambios”*. Portugal, Francia, Brasil... Ahora está de nuevo en España y, aunque viaja continuamente, la familia ya no se mueve.

Respecto a los posibles problemas de adaptación, Eleazar reconoce que él no los ha tenido. *“Hay que tener muy claro que eres tú el que va al país, y no al revés”*. Mantener una actitud abierta es fundamental para adaptarse adecuadamente a otras culturas. Es cierto que en España se vive muy bien: el clima, las relaciones sociales y el estilo de vida son difícilmente superables. Pero tener la oportunidad de trabajar en otro país supone, en opinión de Eleazar, una auténtica oportunidad de desarrollo profesional y personal. *“Son muchísimas las ventajas de la expatriación en cuanto a bagaje profesional, cultural, idiomas”*. Pero hay que tener un cierto espíritu aventurero, ser un poco Indiana Jones, y que tu pareja también lo sea. En el caso de Eleazar, su mujer pidió una excedencia de dos años al marcharse a Oporto. Cuando solicitaron su reincorporación, ambos acordaron que ella se quedaría atendiendo la casa y a su hija. Es muy difícil compatibilizar dos carreras profesionales en los procesos de expatriación.

En cuanto a la repatriación, Eleazar reconoce que ha tenido mucha suerte: es de los pocos casos que, al volver, ocupan un puesto superior. Lo que se suele asegurar es un puesto similar, pero cuando él se marchó era un junior. *“No puedes embarcarte en un proceso de este tipo pensando solo en la promoción. De hecho, en la empresa nadie te va a asegurar una promoción*

al volver, porque no pueden hacerlo. Tu motivación tiene que ser otra: tienes que buscar los retos y la satisfacción profesional, el aprendizaje, el desarrollo personal... Es una experiencia muy enriquecedora”.

Por último, nuestro protagonista destaca algunas áreas de mejora que tienen los departamentos de RRHH de casi todas las empresas en materia de expatriación: desarrollar más el trabajo en el área humana. *“Está muy bien que anualmente te pregunten como van las cosas, los proyectos y demás. Pero se echa de menos un contacto más frecuente y más personal, más humano. En esa línea se puede trabajar mucho”.*

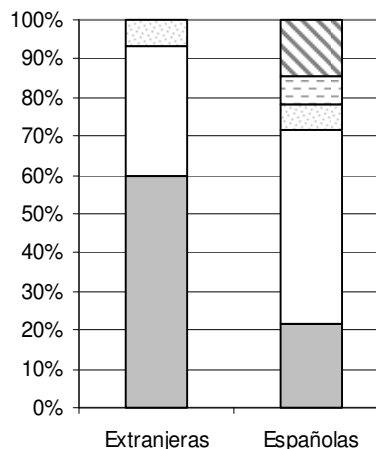
Apéndice metodológico

1. Para la presente aproximación empírica a las tendencias, características y dificultades de la expatriación en empresas multinacionales españolas y extranjeras se han enviado 350 cuestionarios a una muestra de empresas, habiéndose recibido finalmente un total de 30 respuestas: 14 empresas españolas y 16 extranjeras.

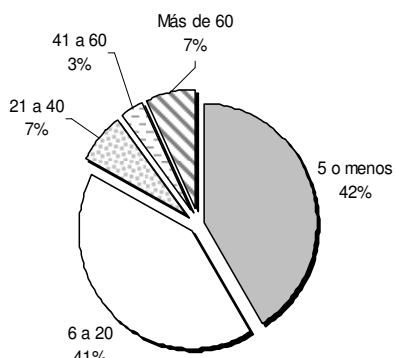
2. El número total de expatriados de la muestra es de 506: 389 de las multinacionales españolas y 117 de las extranjeras. La distribución de este volumen de expatriados por empresas es el siguiente (en números absolutos):

Nº expatriados	Número de empresas		
	Extranjeras	Españolas	Total
5 o menos	9	3	12
Entre 6 y 20	5	7	12
Entre 21 y 40	1	1	2
Entre 41 y 60	0	1	1
Más de 60	0	2	2

Número de empresas extranjeras y españolas de la muestra según número de expatriados



Número de empresas de la muestra según número de expatriados



3. Se han utilizado dos cuestionarios diferentes. Algunas preguntas se son comunes, pero en el caso de las empresas extranjeras, por referirse a los expatriados que se encuentran en España, se han tenido que introducir las modificaciones necesarias.

Bibliografía recomendada

- Barlett, C., & Ghoshal, S. *Managing Across Borders: The transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1989.
- Black, J. "Coming Home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance". *Human Relations*, 45(2), 177-192. 1992.
- Black, J., Mendenhall, M., & Oddou, G. "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives" *Academy of Management Review*, 16, 291-317. 1991.
- Brewster, C. *The Management of Expatriates*. London: Kogan Page. 1991.
- Brewster, C., & Harris, H. *International HRM: contemporary issues in Europe*. New York: Routledge. 1999.
- Conway, B. *Expatriate effectiveness: a study of European expatriates in South-East Asia*. Chichester; New York: John Wiley & Sons. 1996.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Boston, Mass.: McGraw-Hill. 2002.
- Gaggiottill, H. "Un ignorado espacio social: un marco teórico para el análisis de la denominada "expatriación" de directivos multinacionales". *Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1 de diciembre de 2006, vol. X, núm. 226
- Gómez-Egea, S. : Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas, IESE Publishing, 2005.
- Gregersen, H. e. "Developing leaders for the global frontier" *Sloan Management Review*, 40(1), 21-32. 1998.
- Harvey, M., & Novicevic, M. "Selecting Expatriates for increasingly complex global assignments" *Career Development International*, 6(2), 69-86. 2001.
- Haslberger, Arno y Brewster, Chris: "Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers", *Human resource management*, May2009, Vol. 48 Issue 3, p379-397
- Harzing, A.-W., & Christenses, C. "Expatriate failure: time to abandon the concept?" *Career Development International*, 9(7), 616-626. 204.
- Hofstede, G. H. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications. 1980.
- Jasawalla, A., Truglia, C., & Garvey, J. "Cross.cultural conflict and expatriate adjustment. An exploratory adjustment" *Management Decision*, 42(7), 837-849. 2004.
- Kamoche, K. N. Ed. University of Melbourne Eprints Repository (UMER), 2007 "Knowledge creation and learning in international HRM." *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 213-225. 1997.
- Naumann, E. A conceptual model of expatriate turnover. In: *Journal of International Business Studies*, 23(3), 499-531. 1992.
- Oddou, G. *Managing internationally: a personal journey*. Fort Worth, TX: Dryden Press. 1998.
- "Repatriating knowledge: variables influencing the "transfer" process", *International Business Studiers*, Feb/Mar2009, Vol. 40 Issue 2, p181-199
- Peltonen, T. "Narrative construction of expatriate experience and career cycle: discursive patterns in Finnish stories of international career" *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5). 1998.
- Reiche, S. et al.: *The Role of International Assingees' Social Capital in Creating Inter-Unit Intellectual Capital: A Cross-Level Model*, Ed. University of Melbourne Eprints Repository (UMER), 2007
- Tung, R. L. *The new expatriates: managing human resources abroad*. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co. 1988.