



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

TRABAJO FIN DE GRADO

POLÍTICAS DE EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DE MURCIA

AUTOR/A: Carmen M^a Arenas Fuentes.

DIRECTOR/A: Olga Rodríguez.

TITULACIÓN: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

CURSO ACADÉMICO: 2015/2016.

1. INTRODUCCIÓN.....	3
-PARTE I-	
-MARCO TEÓRICO-	
2. LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA	5
2.1. Motivos de la Internacionalización de la empresa española	5
2.1.1 Definición empresa internacional.....	6
2.1.2 Beneficios de la internacionalización.....	6
2.1.3 Factores influyentes en la internacionalización	6
2.1.4 Métodos de entrada en los mercados internacionales	7
2.2. Internacionalización y capital humano	11
2.2.1 Definición de la figura de expatriado	12
2.2.2 Estrategias empresariales	13
3. LA GESTIÓN DE LA EXPATRIACIÓN: CONCEPTOS Y ETAPAS CLAVE.....	13
3.1 Expatriación: definición de objetivos	14
3.2 Análisis empresarial: Punto de partida	15
3.3 Fases de expatriación:	21
3.3.1 Reclutamiento y selección.....	21
3.3.2 Propuesta formal condiciones expatriación: beneficios sociales y sistema retribución..	24
3.3.3 Condiciones inherentes al proceso de expatriación.....	30
3.3.4 Proceso de adaptación al país de destino: Factores determinantes.....	32
3.3.5 Seguimiento y supervisión del expatriado.....	34
4. REPATRIACIÓN.....	35
-PARTE II-	
-ESTUDIO EMPIRICO-	
5. ESTUDIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN LA REGIÓN DE MURCIA.....	39
5.1 Introducción.....	39
5.2 Metodología.....	40
5.3 Análisis datos	43
5.4 Conclusiones del estudio	60
6. CONCLUSIONES	61
7. BIBLIOGRAFÍA	62

1. INTRODUCCIÓN:

La recesión económica vivida en los últimos años, ha generado como respuesta empresarial la búsqueda de nuevos mercados internacionales.

El gran porcentaje de empresas que emprenden la internacionalización empresarial tienen como propósito crear nuevas filiales fuera de España. De esta forma se inician nuevos canales de comunicación, distribución y venta, impulsadas para desarrollar un crecimiento económico en su línea de negocio a largo plazo.

Actualmente la internacionalización tiene un papel muy importante en las empresas fomentado por el crecimiento de la globalización económica y a la unificación de los mercados. La internacionalización empresarial proyecta a nivel mundial las actividades empresariales, facilitando a las empresas poder desarrollar su actividad en diferentes partes del mundo impulsadas por la búsqueda de nuevos retos y oportunidades, con el fin de ampliar sus mercados y desarrollar una fuerte competencia en el sector.

Cuando una empresa recurre a la internacionalización, intervienen varios factores influyentes a analizar previamente: diferencias socioculturales, legales, políticas y los diferentes marcos económicos con los respectivos países en los que operará la compañía. Por lo tanto destacar que la internacionalización es más que una simple gestión de comercialización de productos y servicios a nivel mundial, se convierte en una reflexión de opciones estratégicas empresariales meditadas.

La gestión de recursos humanos toma un papel estratégico ya que serán los expatriados seleccionados los encargados del control, la coordinación y la transmisión de conocimientos, desde la matriz hasta las filiales. Teniendo en cuenta esto, la gestión de expatriados se convierte en un factor importante y condicionará el éxito o fracaso del proceso de internacionalización empresarial (Bonache, Brewster, y Suutari, 2001).

Iniciado el proceso de internacionalización, la empresa deberá empezar por una inversión de activos divididos en: recursos económicos y recursos humanos, para emprender su actividad.

El papel de la gestión de recursos humanos se inicia por un proceso de selección del candidato. Un proyecto que debe suponer una motivación profesional atractiva.

Expatriación y repatriación por parte de la empresa deben ser gestionados con la misma relevancia y motivación.

El objetivo de este trabajo es analizar las políticas de expatriación y repatriación que ponen en práctica las empresas ubicadas en la Región de Murcia. Para ello, este trabajo se estructura en dos partes: la primera parte, compuesta de una recopilación selectiva de información procedente de diferentes estudios y publicaciones, aportando información objetiva; La segunda parte completamos el marco teórico con un estudio analítico sobre las políticas de expatriación y repatriación practicadas en las empresas de la Región de Murcia. Estas empresas realizan una encuesta basada en información objetiva, desarrollada previamente, con el objetivo de estudiar las prácticas de actuación realizadas, obteniendo unos resultados objeto de análisis y conclusiones.

PARTE I

POLÍTICAS DE EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN

2. LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

2.1. Motivos de la Internacionalización de la empresa española

En un mercado cada vez más globalizado, la internacionalización empresarial es más que una oportunidad, se ha convertido en una necesidad que forma parte de un proyecto de supervivencia para las empresas, no sólo haciendo mención de las grandes empresas sino también implicando a las pymes. El objetivo es buscar un mercado donde seguir creciendo.

La recesión económica de estos últimos años hizo que muchos empresarios, debido al descenso de la demanda de su actividad, se plantearán nuevas alternativas para poder seguir manteniendo su negocio. Una de las mejores opciones es la internacionalización empresarial, buscando demanda del sector en otros países.

Operar en un mercado mundial proporciona innumerables oportunidades para el incremento de las ganancias y rentabilidades empresariales. De todas formas y al mismo tiempo, existen peligros y riesgos que las empresas deben evitar si quieren tener éxito. (Dess y Lumpkin, 2003)

En este proceso de globalización de la actividad empresarial, se presentan innumerables retos, muchos de ellos imprevisibles, afectando tanto a la concepción de las organizaciones, como a la dirección de personal, siendo dos activos que la empresa tendrá que tener en cuenta:

La estrategia empresarial y el capital humano.

Lo cierto es, que España todavía se practica la internacionalización “Oportunísta”. En muchos casos, las razones que empujan la salida al exterior de las empresas son más reactivas que proactivas, como podemos observar en el Gráfico 1:



Gráfico 1. Prácticas internacionalización
Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Definición empresa internacional

Definimos una empresa internacional como aquella empresa que comienza a desarrollar proyectos en un plano internacional proyectando sus actividades comerciales fuera del área geográfica donde se ubica la empresa matriz.

2.1.2 Beneficios de la internacionalización

Según un estudio (Estudio realizado: Internalización, Empleo y Modernización de la economía española ICEX& AFI (Mayo, 2010) realizado por analistas financieros (AFI), las empresas internacionalizadas, tanto grandes multinacionales como pymes, comparten características similares:

- Son más grandes, tanto en volumen de facturación como en tamaño de plantilla. Las empresas que invierten en el exterior son cinco veces mayores que la que ni invierten ni exportan.
- Son más competitivas y tienen índices de productividad más elevados. Los datos revelan que la productividad por empleado en las empresas que invierten en el exterior es un 25% superior a la de las que únicamente exportan, y un 77% superior a las de las empresas que ni invierten ni exportan.
- Generan más y mejor ocupación. Crean más empleo, de nivel más cualificado y mejor retribuido.
- Resisten mejor a ciclos adversos. Al ser más competitivas y estar más diversificadas, consiguen mantenerse a flote- e incluso crecer- en épocas de recesión económica.
- Uno de los ejemplos lo tenemos en las empresas de IBEX35, cada vez más internacionalizadas: según datos de Bolsa y mercados españoles (BME).

2.1.3 Factores influyentes en la internacionalización.

La razón más evidente que motiva a una empresa a internacionalizarse, es la búsqueda de nuevos mercados para sus productos y servicios. Sin embargo, podemos nombrar otros motivos (Estaban y otros, 2008):

- La existencia variada de instrumentos financieros hacen que se den muchas más facilidades para que se produzcan intercambios o inversiones directas.
- Repartir riesgos económicos sobre un mayor número de mercados.
- Instalarse en mercados de menor intensidad competitiva que los domésticos.
- La organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para realizar las operaciones de expansión internacional.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.

2.1.4 Métodos de entrada en los mercados internacionales

La decisión sobre el modo de entrada a los mercados internacionales, es una de las decisiones más críticas que condiciona el desarrollo del futuro internacional empresarial (Erramili y Rao, 1993).

Andersen (1997) definió la internalización empresarial como el proceso de adaptación del modo de entrada a los mercados internacionales. La decisión de elegir un modo de entrada a los mercados u otro dependerá del objeto de la empresa, así como de la posición que quiera adoptar en el mercado internacional. La empresa debe elegir el método que más se adopte a sus necesidades y a la capacidad de recursos disponibles.

A continuación explicaremos los diferentes métodos que puede optar la empresa para empezar su participación comercial internacional:

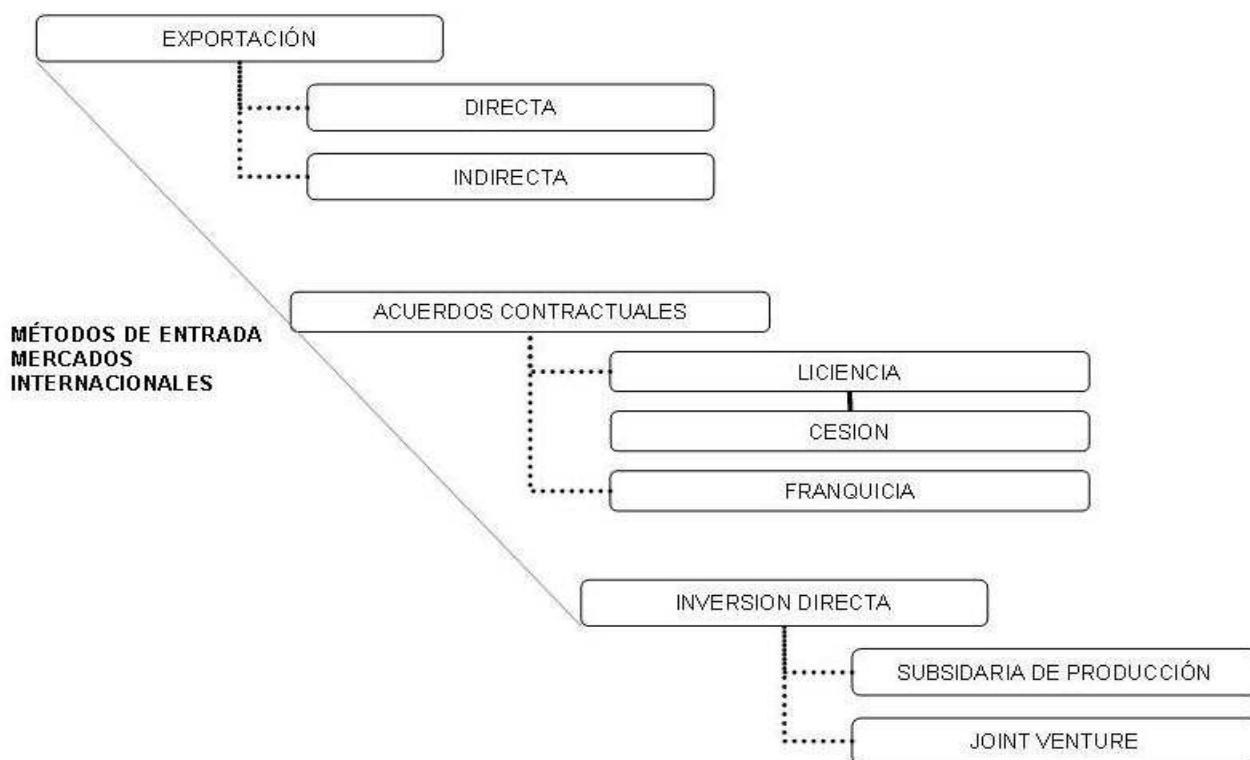


Gráfico2. Métodos de entrada mercados internacionales.
Fuente: Elaboración propia.

Exportación

Podemos definir las exportaciones como la producción de bienes en el país de origen, donde se trasladan por diferentes medios los productos para ser comercializados a clientes de países extranjeros. Por lo tanto, consiste en la venta de un producto en un territorio diferente del local considerado cierto riesgo y complicaciones como el traspaso de fronteras, trámites de aduanas, diferencia de moneda, diferencia en la legislación y entorno económico y comercial. (Jarillo 1991, Certo y Paul, 1997).

Las exportaciones suelen ser el método como estrategia empresarial de inicio para entrar en un nuevo mercado, principalmente porque es la menos costosa, y permite penetrar de forma gradual en el país de destino.

La estrategia de exportación puede desarrollarse:

- *Estrategia Indirecta*: a través de venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto o realizándose mediante intermediarios, por ejemplo, a través de una sociedad intermediaria que busca los compradores en los mercados extranjeros.
- *Estrategia Directa*: el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido. Con este método se eliminan los intermediarios de forma que aumentan las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

Exportaciones en la Región de Murcia

Como podemos observar en el gráfico 3, la evolución de las exportaciones en la Región de Murcia ha tenido un comportamiento de crecimiento progresivo a lo largo de los años 2000 hasta 2014. Este crecimiento expansivo desde el 2000 incrementa notablemente la participación de las exportaciones de la Región en las españolas, así como el PIB de la región.

El crecimiento en los últimos años ha pasado de ser en el 2000 de 3.184,76 millones de euros, hasta 10.377,19 millones de euros en 2014. El valor exportado por la Región representó en 2014 alrededor del 35% del PIB regional, aproximadamente 14% más que en el 2000. A este crecimiento le suman en número de empresas que operan en la Región que en 2014 se detectaron 4.860 operaciones.

El fuerte crecimiento desde 2010 hasta 2014 se produjo por el descenso de la economía nacional y la búsqueda de nuevos mercados para operar.

Desde 2014 se produce un descenso de las exportaciones debido al descenso en la cifra de exportaciones del sector de medio ambiente y producción energética (combustibles y lubricantes), y teniendo en cuenta que el número de empresas sufrieron poca variación.

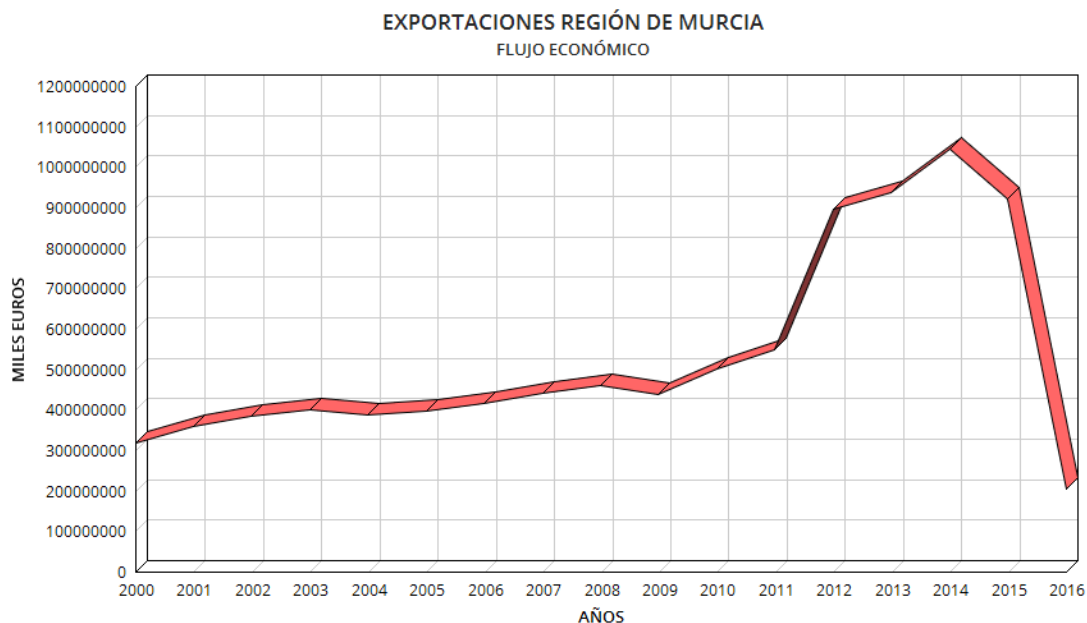


Gráfico 3. Exportaciones Región Murcia
Fuente: Elaboración propia. Datos *CREM.
*CREM: Centro Regional de Estadísticas de Murcia

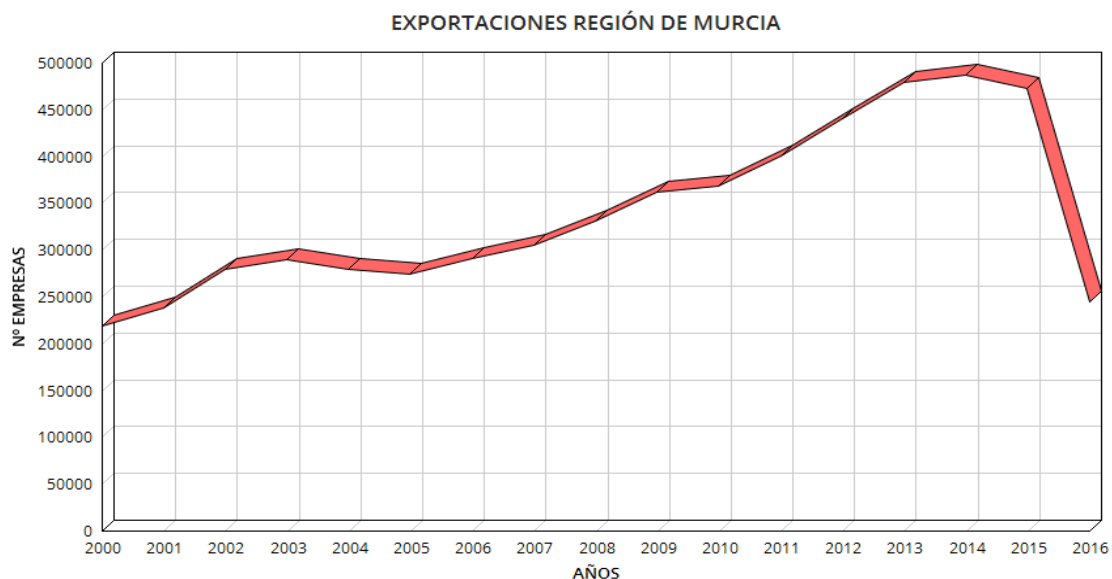


Gráfico 4 y Tabla 1: Exportaciones Región Murcia/ Nº Empresas
Fuente: Elaboración propia CREM/ DATA COMEX

Años	Nº Empresas	Años	Millones Euros	Años	Nº Empresas	Años	Millones Euros
2000	218000	2000	3,184,764	2008	330600	2008	4.588,27
2001	238100	2001	3,574,480	2009	361600	2009	4.367,76
2002	278900	2002	3,843,582	2010	367500	2010	4.994,92
2003	289300	2003	4,003,904	2011	399800	2011	5.470,12
2004	278500	2004	3,872,889	2012	440700	2012	8.956,22
2005	273600	2005	3.974,31	2013	478600	2013	9.353,00
2006	290000	2006	4.157,05	2014	487000	2014	10.377,19
2007	304700	2007	4.410,83	2015	471700	2015	9.2132,76

Cooperación internacional

La cooperación empresarial o acuerdo contractual es una de las formas genéricas de expansión internacional, en esencia pueden ser acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas entre empresas, detallándolas a continuación.

(Jarillo, 1999 y David, 2003)

- Licencia: En el contexto internacional es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países.
- Franquicia: El sistema de franquicia internacional es un modelo de contrato de colaboración entre dos empresas jurídicamente independientes.

Inversión directa

La inversión directa en el extranjero supone la creación de una empresa en otro país por medio de una filial subsidiaria de producción o creación de una red de ventas y almacenamiento, que le permite ofrecer ventajas competitivas al mercado del país en el que se establece. Se puede observar en el Gráfico5 la evolución de las filiales en el extranjero de la Región de Murcia.

En esta categoría de acceso al mercado la empresa se compromete en el exterior con sus propios recursos. Es la opción más arriesgada, pero es la más rentable a largo plazo.

A partir de una inversión directa, se puede crear:

- Subsidiaria de producción: La empresa puede producir en el país de destino a través de medios propios.
- Joint-venture: La empresa produce en el extranjero creando una firma local en asociación con otra empresa.

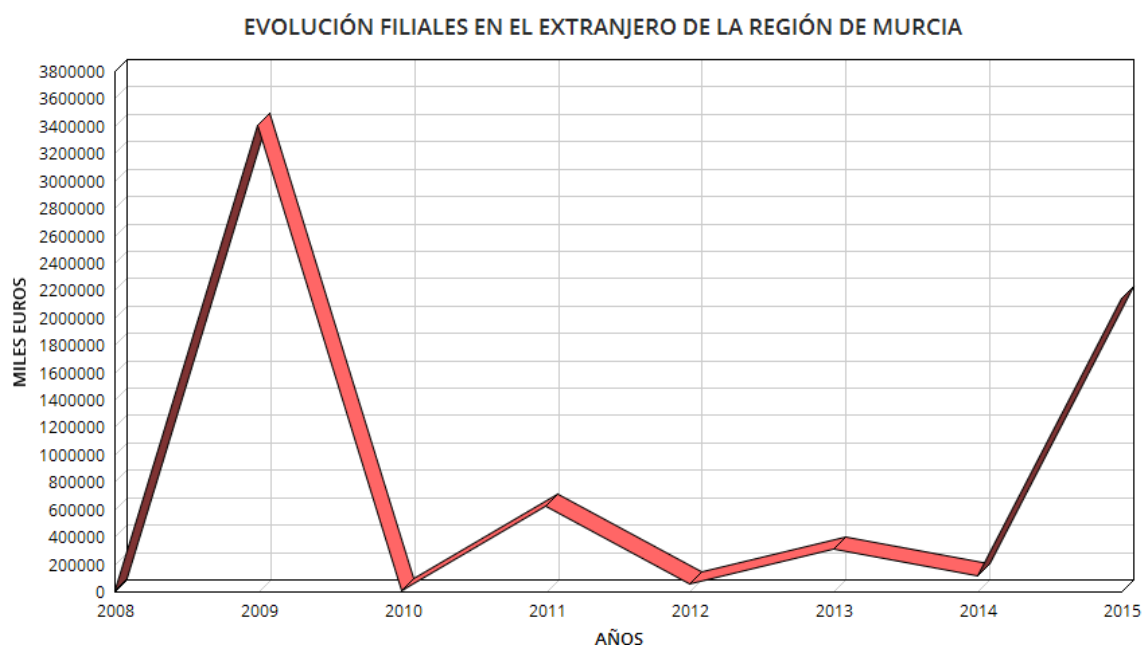


Gráfico5. Evolución de las filiales en el extranjero de la Región de Murcia.

Fuente: Elaboración propia. CREM/ DATA COMEX.

2.2. Internacionalización y capital humano

El proceso de internacionalización de las empresas españolas implica, complejidad de operación en nuevos mercados económicos que les exigen un fuerte nivel de competitividad. La iniciativa de explorar en nuevos mercados demanda una estructura organizativa internacionalizada dirigida por un capital humano competente que condicionará significadamente el resultado del proyecto.

Las organizaciones que fracasan en el desarrollo de experiencia internacional entre sus directivos sufren dificultades a la hora de desarrollar sus estrategias de internacionalización (Yun y Lepak, 2005).

La falta de efectividad en el proceso de asignaciones internacionales en el capital humano, supone una amenaza considerable para el éxito del proyecto de internacionalización. La asignación acertada del capital humano global en un proyecto de mercados exteriores, puede constituir una valiosa fuente de ventajas competitivas constituyendo un activo estratégico, apreciándose de forma notable en el desarrollo del proyecto.

Entendemos la estructura organizativa como los diferentes patrones de diseño empresarial a seguir con el propósito de satisfacer objetivos futuros. Uno de los componentes esenciales es la gestión del capital humano.



Gráfico 6. Estructura organizativa empresarial
Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico 6, la estructura organizativa empresarial se compone de la inversión en formación de capital humano, que a su vez incrementa la capacidad productiva de los individuos y mediante ella, contribuye a elevar la competitividad de las empresas.

Las empresas dotadas con individuos de mayor capital humano demuestran mayor nivel de internacionalización. Esto se debe a que los individuos muestran una aptitud óptima de conocer y procesar información del mercado internacional, identificar y ejecutar oportunidades de negocios externos, asumir riesgos en mercados internacionales que usualmente tienden a presentar mayor complejidad, principalmente por las barreras culturales.

De forma tradicional, y a partir del trabajo de Perlmutter de 1969, las organizaciones siguen cuatro enfoques principales para dar cobertura a estos puestos laborales en el país de destino:

- Enviando personal desde el país de origen de la empresa (enfoque etnocéntrico)
- Con el personal del país donde se implanta (Policéntrico)
- Asignando a la persona más adecuada en cada caso, con dependencia de su nacionalidad(Geocéntrico)
- Individuos cuyo perfil personal se ajusta a la región concreta donde va a desarrollar la actividad (Enfoque Regional)

En al menos tres de estos enfoques podemos definir la figura de expatriado, principal factor del capital humano internacional por ser un recurso escaso, valioso, e insustituible generando a la empresa una de las escasas fuentes verosímil de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

2.2.1 Definición de la figura de expatriado

Existen múltiples definiciones para poder elucidar la expatriación. De la revisión bibliográfica realizada (Pin, J.R y Álvarez J.L 1999, Tahvanainen, M. 2000 y Bonache, J. y Cabrera, A. 2002) se ha seleccionado las tres definiciones más representativas de la figura de expatriación, que no sólo se centran en una definición simple, sino que engloban aspectos que son inherentes a la expatriación como aspectos profesionales, personales y familiares.

Según, Pin, J.R y Álvarez J.L (1999):

“Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales 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”.

Tahvanainen, M. (2000) *“Una experiencia internacional no está reservada a una élite de directivos, que se mueve entre las distintas unidades para después ascender en la jerarquía central de la empresa, sino una posibilidad real para un conjunto mucho más amplio de trabajadores, entre lo que podemos citar a los encargados de abrir mercado en el exterior, responsables de proyectos, personal de investigación y desarrollo, etc.”.*

Bonache, J. y Cabrera, A. (2002) definen a los expatriados como *“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”.*

De forma global todas estas definiciones comparten características básicas que debe reunir un profesional para que sea considerado un expatriado:

- El profesional debe trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar su actividad laboral.
- El traslado debe suponer un periodo de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social y familiar

2.2.2 Estrategias empresariales

El estudio de la globalización de la economía y la búsqueda de nuevos mercados en otros países implica la existencia de un gran número de profesionales desplazándose entre la empresa matriz y las empresas subsidiarias.

El inicio del proceso de expatriación supone para las empresas un proyecto de gran complejidad, debido principalmente al reto empresarial que supone los procesos de selección del capital humano adecuado, así como el desarrollo de políticas de expatriación a seguir en el proyecto. Las políticas de expatriación suponen un plan de actuación y planificación comprendido en varias dimensiones como son, económica, profesional, psicológica y familiar que no pueden ser observadas de manera aislada, teniendo en cuenta una visión global del proyecto.

3. LA GESTIÓN DE LA EXPATRIACIÓN: CONCEPTOS Y ETAPAS CLAVE

En este proceso de expansión global podemos encontrar innumerables retos que competen tanto a la organización como a la dirección de las personas. Este proceso de expansión empresarial conlleva una complicada gestión, principalmente por las barreras con las que se encuentra la empresa a la hora de acceder a un nuevo mercado.

Uno de los problemas más frecuentes con los que se puede encontrar las empresas en este proceso de internacionalización empresarial es encontrar la “organización empresarial” más apropiada para diseñar e impulsar una estrategia de negocio conjunta entre la empresa y el expatriado.

“La organización empresarial es la determinación en continuidad de las estructuras de medios humanos y materiales, orientados a la consecución de una misión estratégica común y en consonancia con la cultura de la entidad, creando y actualizando periódicamente las normas sobre delimitador de funciones, responsabilidades, dependencias, procedimientos y sistemas de comunicación”(L.M Manene 1996).

Una estructura organizativa apropiada y adaptada a las necesidades empresariales permite poder examinar y analizar información, con el fin de llevar un seguimiento y control del proceso internacionalización de los profesionales que trabajan en ella, a partir de esta recopilación de información, podemos detectar los posibles problemas y tomar decisiones correctoras en la estructura organizativa y en las políticas de expatriación.

A este proceso de expatriación, donde se le asigna una planificación estratégica organizativa, debemos tener en cuenta la existencia de factores inherente al concepto de expatriado, como son el traslado de las personas y familiares a otros países.

Esto plantea numerosas cuestiones que deben gestionarse de forma específica. En primer lugar, hay que definir las características del proyecto empresarial y los objetivos que se pretenden alcanzar. En segundo lugar hay que seleccionar a personas capaces de desarrollar el proyecto. En tercer lugar, hay que realizar una supervisión sobre el desarrollo de la misión encomendada y una previsión de la función que deberá desempeñar a su regreso.

Unas de las cuestiones fundamentales a investigar son las razones por las que las empresas recurren a la expatriación en lugar de contratar a trabajadores locales del país, teniendo en cuenta que suponen para las compañías un coste económico elevado si lo comparamos con la contratación de profesionales locales, pero debemos no sólo comparar el aspecto económico, aunque sigue siendo uno de los principales factores de relevancia.

Para Black y Gregersen (1999), los expatriados suponen para las compañías un gasto dos o tres veces superior en comparación con un puesto equivalente en el país de origen.

3.1 Expatriación: definición de objetivos

La puesta en marcha de una expansión empresarial en nuevos mercados exteriores conlleva a cumplir como objetivo las pautas de un proyecto empresarial. Pautas definidas por el desarrollo estratégico a seguir, que culminarán con el éxito por la correcta actuación en un proceso de movilidad para cubrir un puesto laboral concreto, dentro de la organización en el país de destino.

Para cumplir estos objetivos la empresa puede elegir diferentes formas de entrar a un mercado, en este caso analizaremos una de las formas, como es el modelo de expatriación.

Principalmente los motivos que implican que la empresa recurra a la expatriación:

- Intercambio de “know-how” o transmisión de conocimientos: Intercambio de personal con el fin de conseguir que el nivel de conocimientos y experiencias.
- Transmisión de la cultura empresarial: barreras de entrada en nuevos mercados, barreras sociales y culturales, esto implica que la decisión por parte de la empresa de expatriar a un trabajador desde la empresa matriz, es principalmente por la cultura empresarial del sujeto.
- Toma de control: personal destinado a favorecer la toma de control ante nuevas fusiones y adquisiciones en aspectos clave de gestión.
- Desarrollo profesional de los empleados; experiencia internacional y probabilidades de promoción.

3.2 Análisis empresarial: Punto de partida

Los objetivos y prioridades que persigue las empresas cuando recurren a la expatriación son principalmente:

- *La expansión del negocio, es la principal causa.*
- *La transmisión de conocimientos y de la cultura de la matriz a las subsidiarias.*

Se puede distinguir dos tipos de conocimientos transferibles, los conocimientos técnicos que se refieren a los conocimientos fácilmente transmisibles a personas con cierta información básica y los conocimientos prudenciales, que son los que se transmiten sobre el estilo de dirección, la forma de actuar, los criterios, los criterios para la toma de decisiones, la habilidad negociadora, la objetividad necesaria para enfrentarse a los problemas reales, entre otros.

En la mayoría de los casos las empresas, tienen como prioridad la expansión del negocio. Esto crea que las empresas se centren en los objetivos empresariales principalmente constituidos de resultados, y tienen en menor consideración las demás variables que son influyentes y decisivas.

En el proceso de expatriación existe una diferente disposición motivacional entre la empresa y el expatriado. Para la empresa utilizar el proceso de expatriación como acceso a nuevos mercado es motivado por la expansión de su negocio, controlar la inversión a realizar en empresas subsidiarias y transmitir el know-how de la empresa. En cambio el expatriado se ve motivado por el crecimiento en ámbito profesional y personal, participación de proyectos innovadores que suponen un reto profesional

En el gráfico7 podemos observar las diferentes actitudes de motivación en ambas partes, de esta forma hay que desarrollar unas políticas de expatriación que satisfaga los intereses de ambas.



Gráfico 7. Motivación empresa / expatriado
Fuente: Elaboración propia.

Antes de dar comienzo a un exhaustivo análisis de las políticas de expatriación y repatriación, la empresa debe analizar en qué punto se sitúa del proyecto internacional que quiere llevar a cabo. Plantearse quién somos, qué recursos disponemos y qué recursos necesitamos para poder cumplir los objetivos empresariales propuestos en el proyecto internacional.

Es de especial relevancia realizar por la empresa un análisis empresarial, en el que se detecten los recursos con los que la empresa cuenta y cuáles serían objeto de desarrollo, búsqueda o contratación.

Una de las primeras variables a identificar son los recursos disponibles en la estructura empresarial, detectando de qué disponemos y qué necesitamos. Destacando uno de los medios principales, es la gestión de recursos humanos de la organización, quien será mayoritariamente el responsable de desarrollar las políticas de expatriación, acuerdo y conforme con otras partes de la estructura organizativa

En el gráfico 8 se puede observar las diferentes fases por las que pasa la empresa para realizar un proyecto internacional. En primer lugar el proyecto internacional nace como una *IDEA: Expectativa proyecto empresarial internacional*. En segundo lugar se propone que la empresa realice un breve análisis de los diferentes medios que tiene para entrar en un mercado extranjero: a través de la expatriación: *Medio o herramienta*. En tercer lugar la empresa debe detectar los recursos necesarios y disponibles para poder realizar un proyecto internacional *Análisis de la situación empresarial: recursos y necesidades*.

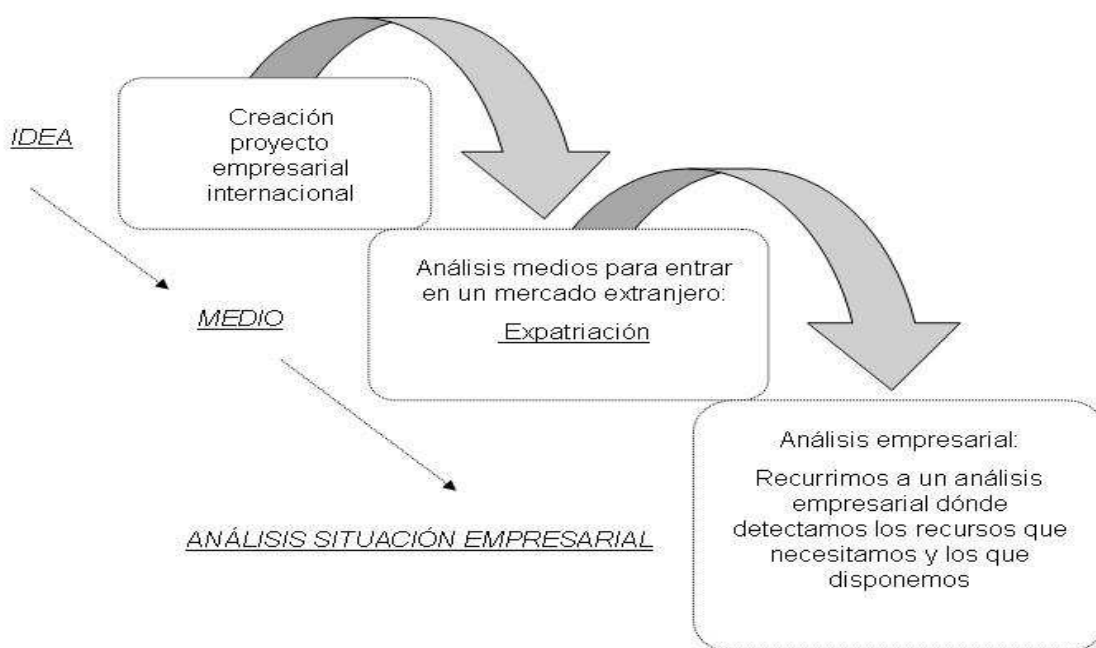
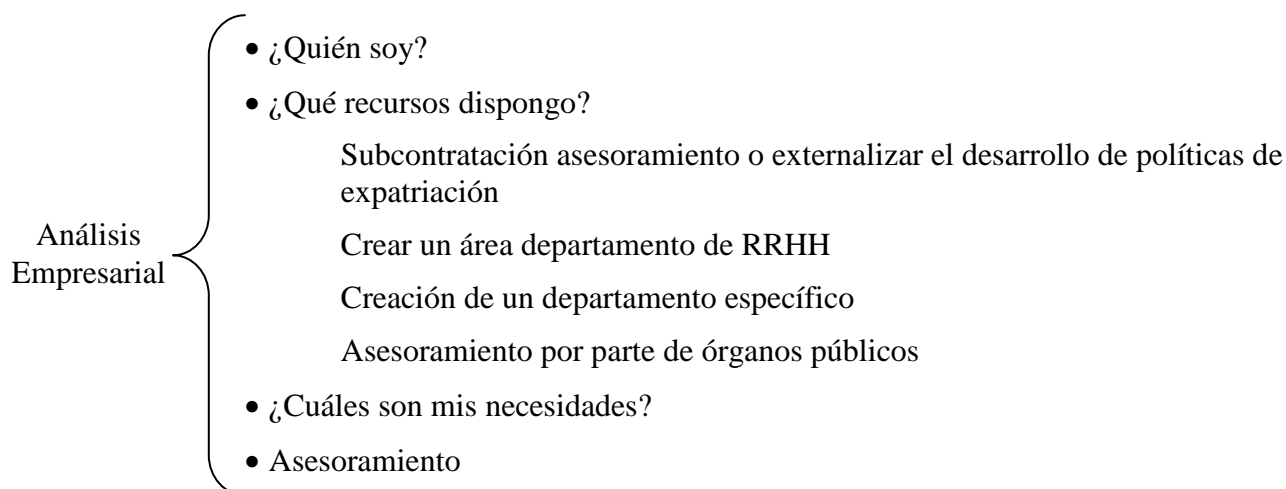


Gráfico 8. Análisis situación empresarial
Fuente: Elaboración propia.

En el punto de partida de un proyecto internacional, la empresa debe hacer un análisis sobre los recursos que actualmente tiene y cuales necesita. Este análisis debe iniciarse por responder:



¿Quién soy?

Se inicia un análisis empresarial siguiendo un criterio organizativo que se basa en la dimensión de la empresa teniendo en cuenta el número de trabajadores que operan en ella. Definiendo según este criterio empresas pequeñas y medias empresas, microempresas y grandes empresas.

No es determinante esta clasificación pero si influyente, como se explicará posteriormente, el número de trabajadores influye en la estructura de la gestión humana, que podrá ser el departamento de recursos humanos y en su defecto, personal que gestiona esta actividad.

¿Qué recursos dispongo?

Como se ha especificado anteriormente, interesa un análisis de las empresas siguiendo un criterio organizativo. Esto influye a la hora de detectar quién es responsable de la gestión humana.

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas, etcétera. Este departamento suele estar integrado en el departamento de administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores.

A medida que la empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no sólo se ocupe de cuestiones administrativas, sino también de aspectos relacionados con la gestión de técnicas de organización de los recursos humanos. Dónde pueden definirse y gestionarse unas correctas políticas de expatriación por profesionales en la gestión del capital humano.

La creciente globalización e incremento de conexión en los mercados, la necesidad de crecer y sobrevivir ha dado lugar a que no todas las empresas que llevan a cabo una política de expatriación son grandes empresas y por lo tanto, pueden contar con una estructura empresarial no preparada.

Las empresas pequeñas y medianas han empezado a internacionalizarse, imitando a las grandes multinacionales. En estos casos se plantea: ¿Qué ocurre en los casos en los que la empresa no cuenta con una estructura organizativa empresarial preparada para desarrollar un proceso de expatriación del personal reclutado?

Cuando nos referimos a una estructura organizativa empresarial no preparada encontramos varias limitaciones:

- Empresa pequeña y mediana: estas empresas puede que carezcan de un departamento de recursos humanos donde se desarrollaran un plan de actuación para poder definir el proceso de expatriación.
- Empresas grandes: estas empresas cuentan con una estructura organizativa más definida debido al continuo crecimiento fomenta la necesidad de creación de un departamento especializado en la gestión humana.
- Pero que ocurre en las empresas grandes que cuenta con un departamento de recursos humanos pero no tienen formación internacional o carecen de conocimientos para desarrollar un plan de políticas de expatriación. Un plan de políticas de expatriación que es influyente en el éxito o fracaso de la misión.

Siguiendo el concepto de Estructura organizativa empresarial, se debe plantear cómo resolver estas cuestiones presentadas. Principalmente analizar las diferentes opciones y evaluar.

Para aquellas empresas que no disponen de departamento de recursos humanos ni profesionales especializados en este sector existe la posibilidad de:

- A.** Subcontratación asesoramiento o externalizar el desarrollo de políticas de expatriación
- B.** Crear un área departamento de RRHH
- C.** Creación de un departamento específico
- D.** Asesoramiento por parte de órganos públicos

Explicación de las diferentes opciones:

A. Subcontratación asesoramiento o desarrollo de políticas de expatriación:

Frente a la carencia de experiencia en desarrollo de políticas de expatriación así como los trámites inherentes a este proceso existe la opción de contratar a una consultora en recursos humanos especializada en desarrollo de políticas de expatriación con la opción de subcontratar la gestión de la expatriación o el asesoramiento de éste mediante consultores externos..

Las políticas de expatriación no sólo se desarrollan las necesidades por parte de la empresa sino que debe existir en las directrices del plan de actuación de expatriación una necesidad a dar respuesta al personal expatriado en cuestiones derivadas de la expatriación como las necesidades o problemas que le puedan surgir.

Los recursos de gran importancia a optimizar es el tiempo en los procesos de expatriación para poder cumplir los plazos asignados en los proyectos a desarrollar por las empresas.

La ventaja de externalizar a través de subcontratar el desarrollo de políticas de expatriación:

- La realización de auditorias de las prácticas actuales de la empresa en la gestión de expatriados, mejorando el proceso de actuación
- La visión a través de numerosas experiencias de expatriación conlleva un importante porcentaje de acierto en la elección de directrices a seguir.
- Esta actividad gestionada por el departamento de recursos humanos y la carencia de un departamento específico puede suponer una sobrecarga administrativa.
- Existen empresas que ya tienen desarrolladas unas directrices a seguir en los proyectos de expatriación, en estos casos, pueden recurrir al asesoramiento de profesionales del sector.

B. Crear un área departamento de RRHH

La necesidad por parte de la empresa de crear un departamento de recursos humanos nace cuando la empresa necesita profesionales de la gestión humana que aborden aspectos relacionados con la psicología y con la organización de recursos humanos.

Principalmente la creación de un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales como son el tamaño y la actividad de la empresa.

La gestión de la calidad se construye con una administración de personal que promueva la creación de unas condiciones laborales dirigidas hacia el mejoramiento y crecimiento empresarial.

C. Creación de un departamento específico

En este contexto las empresas se han visto en la necesidad de crear un departamento específico encargados de la gestión de su personal expatriado dotando a los mismo la infraestructura necesaria, con el fin que se realice en un marco de eficacia y seguridad jurídica, evitando al mismo tiempo los problemas derivados de la expatriación, problemas que no sólo repercuten en la actividad de las organizaciones, sino también, pudiendo ser más importante, en la buena acogida del desplazamiento por el personal.

La creación de un departamento especializado en expatriación también se ven influidos por el tamaño y la actividad de la empresa, el crecimiento de estas prácticas de actuación conlleva la necesidad de lo que en un principio gestionaba el departamento de recursos humanos como una responsabilidad residual en estos proyectos, cedan esa competencia para convertirse en centros de excelencia empresarial dentro de la propia organización, sirviendo como soporte a los procesos de movilidad internacional que se producen en la empresa, con el fin de asegurar el éxito de la expatriación.

D. Asesoramiento por parte de órganos públicos

Existen entidades públicas empresariales que pueden ofrecer un asesoramiento por parte de profesionales especializados en internacionalización empresarial. Sea cual sea la experiencia en los mercados internacionales o el proyecto en el exterior.

Son diferentes organismos públicos según su ámbito territorial de actuación que forman parte de la administración central o formar parte de la administración autonómica.

Es importante contar con esta herramienta de trabajo porque recordar que la internacionalización empresarial la practican empresas con pocos recursos, por lo que recurrir a esta herramienta como asesoramiento del proyecto antes que no recurrir a nadie o desarrollar un proyecto sin unas directrices puede convertirse en una muy buena opción de asesoramiento exterior.

Tenemos a disposición diferentes órganos públicos, proceder a definir brevemente los órganos a los que recurrir para asesorarnos para iniciar un proyecto de internacionalización:

ICEX es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad a aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España. Presta sus servicios a través de una red de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España y casi 100 oficinas Económicas y Comerciales en el exterior.

- Asesoramiento individualizado mediante entrevistas con los especialistas en oficinas economías y comerciales de España en el exterior.
- Asesoramiento sobre inversiones en el exterior.
- Orientación sobre financiación en proyectos de internacionalización empresarial
- Apoyar proyectos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresa.

Instituto de fomento de la Región de Murcia

El instituto de fomento es la agencia de desarrollo de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia que tiene encomendada la promoción y el impulso para el crecimiento económico, así como el estímulo de la competitividad.

INFO Murcia

Presta a las empresas de la Región servicios de información y asesoramiento, formación en materias de comercio exterior, apoyo de la implantación comercial y productiva en el exterior, en el marco del Plan de Promoción Exterior de la Región de Murcia, gestionado conjuntamente con las cámaras de comercio regionales.

Cámara oficial de comercio de la Región de Murcia

Una corporación de Derecho público, que integra a todas las personas, naturales o jurídicas, que ejercen su actividad empresarial en la demarcación de la misma y cuyo objetivo es la defensa de los intereses generales del tejido empresarial y de la economía murciana.

La cámara de comercio de la Región de Murcia ofrece asesoramiento y formación en diferentes áreas.

3.3 Fase inicial expatriación:

3.3.1 Reclutamiento y selección

Anteriormente se expuso las consideraciones previas al proceso de expatriación, explicando las diferentes opciones que tiene la empresa para poder realizar una inversión directa en el extranjero. En este caso, se estudia la figura del expatriado como elección para introducirse en mercados internacionales.

Una vez que se define la propuesta de proyecto empresarial y realizado el análisis pertinente, ya tomada la decisión de quién va a desarrollar las políticas de expatriación, la empresa puede optar por desarrollar un departamento encargado de la planificación, gestión y seguimiento o delegar en servicios externos. La empresa va a ser participe durante todo el proceso, independientemente de la opción que elija (externalizar o crear el servicio).

Llegada la fase de desarrollo del proceso de expatriación la empresa debe seleccionar a la persona o personas capaces que llevar a cabo el proyecto. El primer paso es seleccionar capital humano, buscar un perfil candidato que cumpla los requisitos.

Selección:

Iniciado el proceso de expatriación con la selección del candidato.

El objetivo del proceso de selección es identificar y seleccionar las personas que mejor se adapte a las necesidades del proyecto internacional. La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más apta para un puesto y organización en particular (Monda y Noe 2005).

La selección de los candidatos es la parte del proceso de vital importancia. Las empresas deben poner en prácticas procedimientos de selección adaptados al puesto laboral que desean cubrir. Esto afectará a las posibilidades de éxito de las asignaciones internacionales.

La empresa puede seleccionar al candidato idóneo gestionando el capital humano desde diferentes enfoques de políticas de contratación: quedando resumido en el gráfico9

Enfoque Etnocéntrico

Fuentes internas asociadas a la promoción y uso de personal desde la sede, es el responsable de la selección de puesto de personal de la empresa de destino, suele ser la más utilizada en la asignación a las filiales.

Enfoque Policéntrico

El reclutamiento es delegado a una empresa externa especialista en selección de personal para proyectos específicos, en este caso expatriación, aplicando métodos específicos de selección y evaluación para los participantes.

Enfoque Geocéntrico:

Se adopta una filosofía transnacional, buscándose personal con la máxima calificación sin importar su nacionalidad. Este método elimina barreras de adaptación, minora los costes del proceso y demuestra por parte de la empresa matriz confianza en los habitantes autóctonos de la zona.

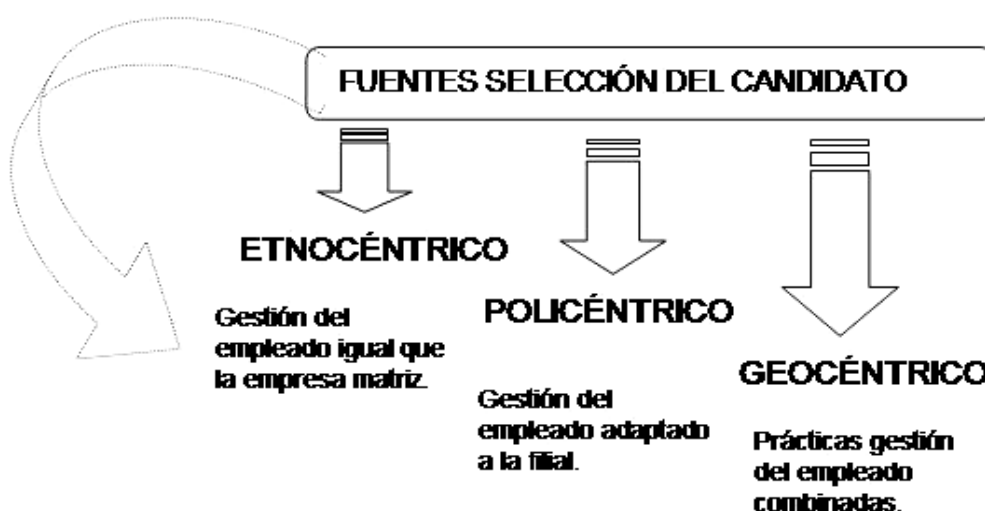


Gráfico 9. Fuentes selección del candidato
Fuente: Elaboración propia

Perfil del candidato

Independiente del enfoque que se utilice para valorar las habilidades y destrezas del candidato, se debe tomar como relevantes factores importantes en un perfil de expatriado para la selección de los candidatos. Entre las capacidades y aptitudes más valoradas se resalta en la tabla2:

▪ Desempeño profesional	▪ Capacidades de negociación
▪ Trayectoria profesional	▪ Capacidades emprendedoras
▪ Potencial y talento	▪ Categoría profesional
▪ Flexibilidad	▪ Experiencia internacional previa
▪ Conocimientos técnicos	▪ Antigüedad
▪ Manejo de idiomas	▪ Número de potenciales acompañantes
▪ Iniciativa/ proactividad	▪ Estado civil
▪ Capacidad de adaptación cultural	▪ Edad

Tabla2. Factores importantes perfil expatriado.

Fuente: estudio IESE y Ernst & Young / Elaboración propia

Según un estudio realizado por el IESE, muestra cuales son los criterios de selección, en un estudio en 2011 a la hora de evaluar las habilidades y circunstancias de los diferentes perfiles profesionales.

Tras estos resultados nombrados anteriormente, La asignación internacional no sólo debe hacer referencia a las habilidades y experiencias del seleccionado, sino también a las dependencias familiares que le rodean. Está es una cuestión que influye al éxito o fracaso de la misión en gran medida.

Los criterios de selección relevantes para la empresa no pueden centrarse en competencias profesionales, debido a la existencia de asumir un cambio de referencia habitual por todos los integrantes de la expatriación, es decir, candidato y factor familia

(Influye emocionalmente y afecta indirectamente a su rendimiento profesional).

Lo cual implica tener consideración a la hora de desarrollar políticas de expatriación en la dimensión familiar y cultural del candidato.

- jóvenes y directivos según la misión
- estudio cuantitativo posterior

Formación cultural previa

Confiamos plenamente en el proceso de selección desarrollado para seleccionar al candidato idóneo para cumplir y cubrir los objetivos de la misión, pero hay un aspecto que no se debe olvidar y es la adecuada formación antes de la expatriación, independientemente que el candidato tenga experiencia internacional o no, con la formación se intenta que conozca las costumbres, el idioma, los valores, las tradiciones, las leyes, del país de destino y en el que va a residir.

La duración de la formación antes de la partida no tiene un tiempo definido, lo que los profesionales estimen, y dependiendo también de las características del candidato aun así debe llevarse a la práctica de forma adecuada y con tiempo.

DURACIÓN DE LA EXPATRIACIÓN	DURACIÓN Y NIVEL DE FORMACIÓN	ENFOQUE DE FORMACIÓN TRANSCULTURAL
Un mes o menor que un mes <i>Enfoque informativo</i>	Menos de una semana Bajo	-Sesiones informativas sobre la zona, la cultura -Formación del idioma -Uso de interpretes
De dos a doce meses <i>Enfoque afectivo</i>	De una a cuatro semanas Moderado	-Casos prácticos -Formación para reducir el estrés -Formación de idiomas Role-playing
De uno a tres años <i>Enfoque de asimilación</i>	De uno a dos meses Alto	-Programas de evolución Simulaciones -Conocimientos amplio del idioma -Formación de sensibilidad cultural

Tabla 3. Duración para una adaptación cultural
Fuente: adaptación de la tabla original de Gómez-Mejía (2008)

La formación antes de la partida del expatriado para adaptarlo los cambios culturales puede tener un coste elevado por directivo. Muchas empresas consideran que este coste es menor en comparación al que se produciría el fracaso de la misión de expatriación.

3.3.2 Propuesta formal condiciones expatriación: beneficios sociales y sistema retribución.

Una vez finalizada la fase de selección, la empresa fija los términos del contrato con el seleccionado, exponiendo las condiciones contractuales que derivan en una sucesión de beneficios y obligaciones entre ambas partes. Entre estas condiciones, que se explicaran más adelante, podemos resaltar la duración de la expatriación, la dotación económica, incentivos, complementos diversos, la adaptación del profesional y su familia, reconociendo y desarrollo profesional durante y finalizado en proceso de expatriación.

Por regla general en cada asignación de expatriación dentro de la propuesta formal de condiciones deben definirse los objetivos que se intentan alcanzar desde el inicio de proyecto, definiendo lo que queremos conseguir y la duración estimada para alcanzarlos.

Definir desde un principio los objetivos que contempla la empresa, presenta al expatriado una visión más clara de sus funciones a desempeñar, creando un claro concepto de los objetivos a cumplir en la misión, por lo que se desarrollan unas expectativas realistas del proyecto.

Condiciones económicas: Retribuciones económicas y Beneficios sociales.

Varios autores (Bonache y Fernandez, 1997; Reynolds, 1997) señalan que la gestión de las condiciones retributivas de la movilidad internacional, es la actividad que más tiempo consumen en desarrollarla y estratégicamente más importante para la gestión de recursos humanos.

Los sistemas de retribuciones económicas por movilidad internacional, responde a la necesidad de paliar las diferencias económicas que derivan de un traslado a otro país, además del coste personal y familiar que supone este tipo de movilidad.

Las prácticas retributivas económicas que ofrecen las empresas suelen ser beneficiosas, éstas se incrementan por su responsabilidad a desempeñar en la nueva dirección laboral, compuestas principalmente por salarios e incentivos. Además también existen otras prácticas retributivas en especie derivadas de la movilidad del expatriado que se componen de una serie de beneficios sociales o pluses.

Es cierto que la política a desarrollar en las retribuciones económicas y beneficios sociales dependerá de la organización empresarial. Las grandes empresas o multinacionales, familiarizadas con la movilidad internacional, se decantan más por homogenizar de sus políticas, siendo estas más heterogéneas en empresas con menor experiencia internacional.

Paquetes Retributivos

En determinadas ocasiones las empresas intentan cubrir los aspectos económicos que se derivan de la experiencia de expatriación con el diseño de paquetes retributivos. Modelos homogéneos compuestos por retribuciones económicas, beneficios sociales, incentivos y pluses, que se ofrecen adaptados a las condiciones del país de destino.

Esta homogeneización de las prácticas retributivas se debe a la creciente internacionalización de las compañías o a la propia aparición de la política retributiva como un área académica especializada con un énfasis en prácticas únicas o universales (Gómez Mejía et al. 1991).

Para diseñar y adaptar un paquete retributivo de un expatriado, compuesto de salario y beneficios sociales o pluses, los aspectos relevantes en tener cuenta para valorar en términos económicos los diferentes aspectos a cubrir por el proyecto a realizar son:

- Diferencial del coste de vida
- Peligrosidad
- Complemento por calidad de vida
- Situación servicios sanitarios
- Zona geográfica

Evidentemente, también existen los casos de negociación individual, creando paquetes retributivos adaptados, que siguen siendo en la actualidad utilizados y nunca desaparecerán totalmente.

La negociación individual con los empleados es una parte integral que se desarrolla en el proceso de expatriación. Sin embargo si que es cierto que ha medida que la organización progresa hacia una mayor madurez y sofisticación en su presencia internacional, homogénea sus políticas retributivas de forma que sea más fácil su adaptación y estructuración.

Modelos salariales de referencia

No resulta sencillo resumir las diferentes fórmulas que emplean las empresas para definir los salarios de los expatriados, depende de la experiencia de la empresa y las políticas organizativas que lidere.

Existen diferentes supuestos que puede acogerse la empresa para fijar los sistemas de salario de sus expatriados:

- La empresa puede fijar el nivel salarial que se pague en el país de destino.

Utilizar el salario del puesto que se ocupe en el país de destino es una opción atrayente cuya mayor ventaja es evitar agravios comparativos derivados de diferentes niveles salariales que existan entre expatriados y trabajadores del país de destino, pero existen otra clase de inconvenientes como la falta de igualdad entre el contenido del puesto de trabajo de la empresa matriz y el contenido del puesto de trabajo de la empresa de destino, lo que podría suponer una diferencia en el importe salarial, bien pudiendo estar sobrevalorado o infravalorado con respecto a su puesto de origen.

Este concepto de retribución salarial lo ha planteado la Comisión Europea proponiendo equiparar la remuneración de los trabajadores que se desplazan temporalmente a otro país europeo y la de los autóctonos, para paliar las diferencias salariales y la competencia desleal, informado por la titular de empleo, Marinne thysen.

Fuente. www.expansion.com/juridico/actualiad/tendencias/20016/03/08/56df1101ca474173138b45dc.html

- La empresa puede fijar el nivel salarial que se pague en el país de origen

La empresa puede fijar un salario garantizado que será el salario equivalente al contenido del puesto de trabajo en el país de origen.

Mantener el nivel salarial del país de origen es ventajoso cuando el expatriado trabaje en un país donde el nivel económico sea mas bajo, de esta forma su capacidad adquisitiva y de ahorra aumentará. En el caso que se mantenga el nivel salarial del país de origen y el país de destino se encuentre a un nivel económico mayor, bien por el cambio de divisa o por el nivel de vida, los beneficios sociales e incentivos estarán actualizados al nivel de vida del país de destino y a la divisa.

Entre los beneficios sociales que la empresa debe tener en cuenta en la moneda local:

- Vivienda
- Educación hijos
- Diferencias fiscales
- Coste de vida

Complementos salariales:

Dentro la retribución variable se encuentra los complementos económicos y beneficios sociales que son los que suelen ser más compensatorios económicamente

Los complementos, también llamados primas, y beneficios sociales que más comúnmente se suelen aplicar en las retribuciones.

- Complemento de expatriación:

La prima de expatriación se aplica para compensar al expatriado por el cambio geográfico y cultural sufrido, esto genera un cambio importante en el puesto de trabajo. Está constituida por un porcentaje del salario de referencia y se determina en función de las diferencias culturales, lingüísticas, políticas, económicas, sanitarias que existan entre el país de la matriz y el país de destino.

- Complemento de adaptación del índice de coste de vida

Para el cálculo del complemento de adaptación del índice de coste de vida, la empresa calcula el coste de vida con las condiciones del país de destino y dota las diferencias económicas siempre que sea necesario. Las organizaciones tendrán en cuenta este índice a la hora de adaptar el salario de referencia al país de destino.

Con este índice expresamos la diferencia de precios de consumo bienes y servicios entre el país de origen y el de destino. Este índice se calcula con la diferencia que existe entre los dos países con los mismos hábitos de consumo, como son los precios de la cesta de la compra y ponderaciones en los datos suministrados por empresas especializadas.

Las empresas especializadas en calcular índices, hacen un seguimiento de la evolución de los diferentes niveles salariales en diferentes puntos geográficos y los van actualizando continuamente. Las empresas especializadas en este ámbito son consultoras como ORC (Organización Resources Counselors) o ECA (Employment Conditions Abroad Internacional).

- Complemento de vivienda

La vivienda que se arrendó o disfrute en el país de destino es un coste para la empresa y el nivel de la misma dependerá del puesto que vaya a ocupar el expatriado en el país de destino. Este complemento es calculado en función del porcentaje de salario que el expatriado destina a la vivienda en el país de origen y al coste de la misma en el país actual.

Los beneficios sociales son todas aquellas prestaciones otorgadas de forma voluntaria por parte de la empresa al expatriado con el fin de mantener unos servicios sanitarios, financieros, entre otros, por formar parte del proceso de expatriación. Cuales podemos destacar:

- Seguro de vida, accidentes o invalidez:

Frente a la incertidumbre futura por circunstancias adversas, la empresa para mayor confort del expatriado y su familia puede hacerle un seguro de vida.

- Seguro médico:

Para que el expatriado siga manteniendo un buen servicio sanitario ante cualquier complicación, la empresa puede contratar un seguro médico con una cobertura amplia para poder atender cualquier necesidad medica por el expatriado y su familia.

- Cursos y seminarios de formación:

La empresa puede poner a disposición de los expatriados cursos de formación para el expatriado para especializarse o adaptarse a las nuevas necesidades de su puesto laboral.

- -Plan de pensiones:

Supone la creación de un plan de previsión que garantiza al empleado una nubilidad más digna en el futuro.

- -Dietas y desplazamientos:

La organización puede poner a disposición del empleado bonos de comida, pagos de dieta o desplazamiento no habituales.

Otras prestaciones

Las prestaciones dependen principalmente de las necesidades del expatriado ya que éstas lo que satisfacen es crear un desplazamiento internacional cómodo y atractivo.

Se conceden también en función del puesto jerárquico que vaya a ocupar el expatriado en su nueva misión.

En estas prestaciones podemos destacar aquellas que se encuentran dentro del plano personal y familiar. La empresa tiene que tener en cuenta las circunstancias familiares que existan inherentes al expatriado, por lo que se tiene que tomar medidas en la educación de los hijos así como en el cónyuge.

Hoja de balance

Este método de aplicación para fijar retribuciones económicas, como es la hoja de balance, es utilizado por empresas familiarizadas con la expatriación. Es un modelo retributivo en el que tendremos en cuenta el salario del expatriado incluyendo en él, los gastos adicionales inherente a la movilidad internacional, como son vivienda, manutención, educación, entre otros, por un lado, y poder adquisitivo por otro.

A través de la llamada hoja de balance se intenta mantener el poder adquisitivo del nivel salarial que hubiera tenido el expatriado si hubiera permanecido en su país de origen.

Retribución a través de bandas salariales

Otro método de retribución salarial son las bandas salariales, en el que lo podemos definir como:

Zona o franja, limitada por un máximo y un mínimo, en la que se encuadran salarios de todos los puestos pertenecientes a un mismo nivel de clasificación. Las escalas salariales se acomodan mejor al establecimiento de bandas salariales que a los salarios lineales (salario único por nivel de clasificación). Vidal Dominguez, M.A (2005): El desarrollo internacional de los recursos humanos: Los expatriados de carrera.

Existen innumerables puestos de trabajos con el mismo contenido a desarrollar, pero las personas que lo desempeñan no comparten las mismas aptitudes y desempeño laboral. Éstos varían sustancialmente entre individuos aunque compartan la misma función a desempeñar, las diferencias individuales en las que valoramos la aptitud, el esfuerzo, en finalidad el capital humano, pueden tenerse en cuenta si a cada rango laboral se le aplica un modelo retributivo mediante bandas salariales.

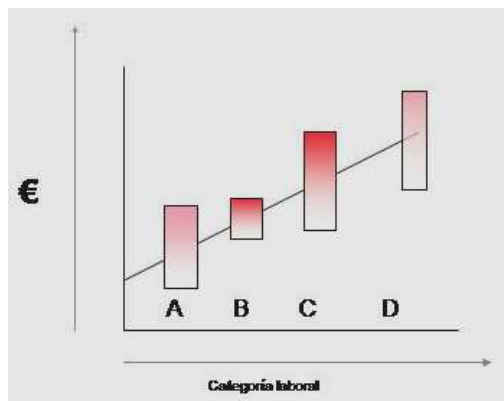


Gráfico 10. Bandas salariales
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 10 podemos observar las diferentes categorías laborales denominadas A, B, C y D, y los rectángulos representando la clase valorativa, definida por rangos salariales.

¿Cómo se aplica las bandas salariales al sistema de retribución económica de los expatriados?

Una vez reconocida la categoría laboral del trabajador y elegida el método de referencia salarial (salario matriz o salario país destino) se procede a la aplicación de nuestras bases a la situación real. A priori ya se cuenta con un índice salarial donde expone los rangos laborales y las bandas salariales en las que oscilan. Estos rangos han sido estudiados por la empresa o bien por consultoras internacionales.

El modelos de bandas opera de la siguiente manera: el salario de cada expatriado está incluido dentro del un nivel salarial que corresponde a un determinado grupo profesional.

De esta misma forma cada banda salarial recoge complementos como:

- Salario base.
- Complemento o prima de expatriación, por niveles (si los hubiese).
- Diferencial de coste de vida.
- Complemento por calidad de vida.
- Complemento de condiciones adversas o peligrosidad.

Estos elementos se actualizan adaptándolos a los diferentes países aplicando un porcentaje de corrección. De este modo un expatriado que estuviera en el nivel salarial 2, le correspondería un paquete salarial diferente según el país, ya que se le aplicaría al salario de referencia un porcentaje de adaptación.

La ventaja de aplicar el método de bandas salariales es una rápida resolución del proceso por parte de la organización y del departamento de recursos humanos, porque no tiene que ir calculando el nivel salarial del expatriado, sino que con las bandas salariales existentes tendrá que ir ajustándola al país de destino.

Si que es cierto que este método es muy flexible ya que permite trabajar desde una información base. La información no es hermética sino que se puede ir adaptando, no solo en las bandas salariales a través del porcentaje de adaptación o corrección al país de destino, sino también por la cuantía asignada al importe de la vivienda y colegios, además de otros complementos asignables.

OBJETIVOS DE UN SISTEMA INTERNACIONAL DE COMPENSACIÓN

El sistema de compensación internacional ha de perseguir tres objetivos fundamentales (Cascio, 1992)

- Atraer, retener y motivar a los empleados para que la empresa alcance sus objetivos estratégico a nivel internacional.
- Encajar con la estrategia y con el resto de las políticas de gestión de recursos humanos internacionales.
- Mantener la equidad interna, externa e individual: Se hace referencia a la equidad interna en relación entre el valor de los puestos en la organización y la estructura salarial y la equidad externa aparece cuando comparamos el nivel salarial de un puesto de la organización cuando lo comparamos con características similares de puesto en otras empresas

Aspectos actuales: retribución económica

La expatriación dependen principalmente de la globalización de los mercados, de la actividad laboral así como de las fluctuaciones que sufre el mercado, en el caso de España la recesión económica del año 2007 hasta actualmente notable, ha creado nuevas necesidades de buscar mercados laborales. La expatriación desde los años noventa tiene notable diferencia con la expatriación que se produce actualmente, aunque existen proyectos de expatriación atractivos y bien remunerados, son más los existen proyectos de expatriación necesarios por la carencia laboral existente. Lejos han quedado los privilegios que ciertas empresas concedían al expatriado tradicional, ahora se tratan de condiciones salariales normales con algún complemento o incentivo diferenciador.

3.3.3 Condiciones inherentes al proceso de expatriación

En los puntos anteriores se ha explicado la información contractual retributiva en la propuesta formal que se desarrolla en la fase de negociación de condiciones antes de iniciar la movilidad internacional.

Existen condiciones contractuales en el proceso de expatriación que no se pueden definir en términos económicos, pero son de principal relevancia por la influencia en todo el proceso de expatriación. Definiendo éstas como la claridad de las responsabilidades a desempeñar por el profesional expatriado, el nivel de compromiso asumido por la empresa en relación al contrato, la duración del proceso de expatriación, así como las responsabilidades que tendrá al regresar, es decir tras la repatriación, o el puesto que cubrirá.

En un proyecto de expatriación existen intereses por ambas partes, por la empresa y por el expatriado, pero se debe llegar a un punto donde se cumplan las expectativas de ambas partes. Las empresas se centran en sus objetivos a cubrir, acrecentados por la necesidad de cubrir el puesto profesional demandado, pero también deben preocuparse de la persona tras su regreso y que el proyecto de expatriación no suponga un futuro incierto.

Es necesario que el proyecto contemple decisiones flexibles por ambas partes y asumir que en determinadas ocasiones se puede cambiar de decisión por las circunstancias, es uno de los riesgos del proceso de expatriación.

Una variable que cada vez se va teniendo más en cuenta es la situación del expatriado, es la adaptación profesional del cónyuge en el país de destino, la empresa va tomando preocupación de la adaptación profesional de éste.

Duración del proyecto de expatriación

La duración del proyecto de expatriación a priori si fija un tiempo, principalmente porque el expatriado debe saber esa información. La duración depende de varios factores, como la dificultad del proyecto empresarial, el cumplimiento de los objetivos estipulados, que el expatriado no tenga complicaciones en su proyecto.

El proyecto empresarial debe tener una duración estimada, o fijada con opción a ser prorrogable. Según la duración del proyecto de expatriación podemos diferenciar a los expatriados por:

- Expatriados en misión temporal para referirnos aquellos empleados que han sido trasladados para cumplir una misión específica en un país destinados, por un periodo máximo de dos años.
- Expatriados relocalizados son aquellos empleados que se trasladan a un país diferente al de origen por un periodo superior a dos años o sin límite de permanencia ya que no se acuerda antemano la fecha de regreso.

Existe una media de duración en los proyectos de expatriación que oscilan entre uno y tres años, seguida de la de larga duración. Los procesos de expatriación inferior a un año no son frecuentes, aunque existen pocos casos en estas circunstancias, hay que tener en cuenta que no se suelen considerar expatriaciones sino desplazamiento internacional y la mayoría de los casos no conlleva el traslado de la familia y muchas de los procesos que conlleva un proceso de expatriación.

La duración del proyecto internacional es importante porque el expatriado debe tener esa información a la hora de negociar condiciones. La empresa, debe tener una estimación de la duración de expatriación por los coste económicos y recursos que supongan. Las compañías dentro de lo posible si todo va bien y no existen complicaciones importantes, intentan evitar que las expatriaciones se conviertan en larga duración debido a que supone más difícil su incorporación a la empresa matriz.

3.3.4 Proceso de adaptación al país de destino: Factores determinantes

El punto del proceso de expatriación en el que el expatriado y su familia, si la hubiera, se trasladan al país de destino se debe hacer un seguimiento sobre la adaptación a su nuevo entorno. La adaptación de una persona con el medio va a ser en todo lo que le relaciona, profesional, cultural y familiar.

Las empresas deben tomar en especial relevancia la fase de adaptación del expatriado. Un nivel de adaptación alto influirá de forma positiva en el desarrollo de la misión, en cambio una inadaptación cultural influirá negativamente.

Desde investigaciones por autores como Black et al., 1991; Fishman, 1996; Benet y Gorman, 1998; Black y Gregersen, 1999; Cerdin, 1999, explican la adaptación del expatriado, siendo el antecedente clave para que el expatriado cumpla con éxito la asignación internacional encomendada. Pudiendo analizar la adaptación desde diferentes perspectivas:

- Adaptación cultural de la nueva sociedad: condiciones de vida, alimentación, servicios de salud, entre otros que conciernen a estilos cotidianos de vida.
- Adaptación social del expatriado y su familia con las relaciones sociales dentro y fuera del ámbito laboral.
- Adaptación laboral, estructura organizativa y roles en el nuevo puesto laboral.
-

En el gráfico 11 detallamos de forma esquemática los factores que se deben tener en cuenta para una buena adaptación cultural, social y laboral.

Para hacer un seguimiento de la adaptación cultural, social y laboral, se debe tener en cuenta varios factores.

Factores personales y familiares

La nacionalidad de los expatriados es influyente debido a que si la nacionalidad de los expatriados y los compañeros en el país de destino es similar, en cuanto a cultura o tradiciones, festividad, afectará de forma positiva a la adaptación laboral, podríamos decir que palió el cambio cultural. (Manev y Stevenson, 2001)

Uno de los factores del expatriado muy importante es la adaptación de su familia, hijos y cónyuge. El confort y adaptación de la familia del expatriado es primordial, es su principal fuente de apoyo, de comunicación, cercanía y apoyo emocional.

Conocimiento del idioma

El buen dominio del idioma del país de destino es fundamental, facilita la adaptación en el país según autores como Gaufin, 1996; Shaffer et al., 1999; Tung, 1998 afirman que el conocimiento del idioma por parte del expatriado y su familia les permite relacionarse con otros grupos sociales diferentes a los del trabajo o grupos de otros expatriados, facilitando la adaptación general y social (Dowling y Welch, 2004).

Distancia cultural

Se entiende la distancia cultural como el nivel de dificultad del país de destino. Black et al (1991) afirma encontrar grandes diferencias culturales entre ambos países crea grandes problemas de adaptación, siendo el cambio cultural más brusco conlleva un cambio de los patrones de conducta y pensamiento del expatriado.

Factores empresa: Apoyo

La empresa debe facilitar información sobre normas y conductas apropiadas del entorno laboral, así como el apoyo social de los compañeros. Esto reduce la incertidumbre que conlleva una nueva situación.

Un estudio realizado por los autores Waxin y Candon (2003) concluye que el apoyo de los compañeros de trabajo, los superiores y principalmente de la empresa matriz son aspectos significativos e influyentes para la adaptación laboral.

Los autores Bonache y Cabrera (2002) exponen dos clase de apoyo de los expatriados en sus asignaciones, uno es el de su empresa matriz a través de los paquetes retributivos ofrecidos, mientras que existe otro apoyo que es del la filial que se da a través de las experiencias de integración y socialización tanto en el ámbito laboral como social.

Un papel fundamental en este proceso de aprendizaje lo tienen los compañeros, los mandos y supervisores. Taormina 1997, define este dominio como el apoyo emocional, social o instrumental que se provee, al margen de lo que son las compensaciones económicas.

Factores laborales

Se ha comentado anteriormente en diferentes puntos del proceso de expatriación, la importancia que se le debe dar a la claridad de los objetivos y funciones laborales en el país de destino.

- El expatriado requiere orientación respecto a las funciones y la dinámica laboral que debe seguir en el trabajo de la nueva filial. Esta nueva orientación debe centrarse en las políticas y procedimientos, así como objetivos y metas de asignación. (Werther y Davis,2000)
- La claridad del rol: es el nivel de precisión con el que el expatriado comprende los objetivos de su nuevo puesto laboral en el país de destino
- Una clarificación de la información por ambas partes, por parte de la organización y el expatriado, da como resultado una información más realista creando unas expectativas acertadas.

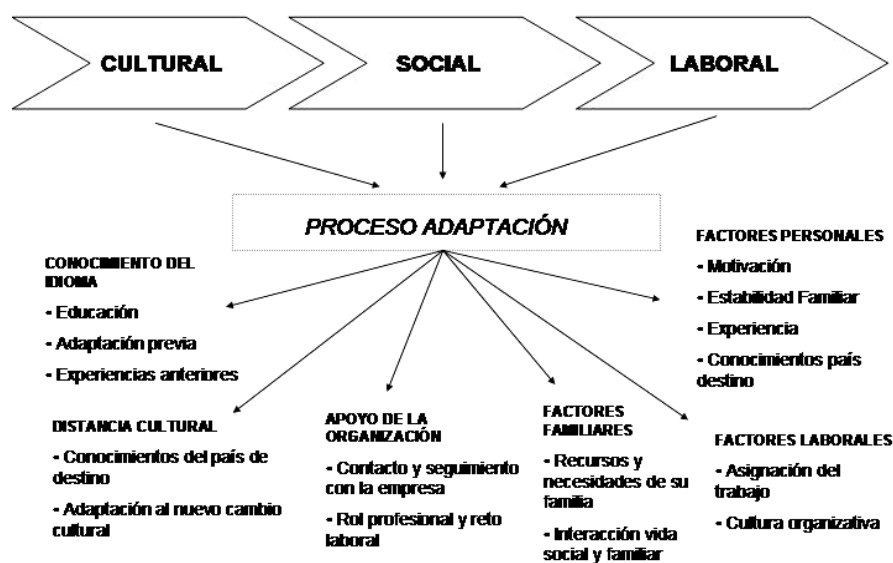


Gráfico 11. Factores de adaptación
Fuente: Elaboración propia

3.3.5 Seguimiento y supervisión del expatriado

La distancia temporal con la empresa matriz durante un periodo extenso, puede convertirse por parte de los expatriados en un conjunto de sensaciones de aislamiento, dando lugar al efecto “out of sight, out of mind”.

Debemos analizar que el expatriado se encuentra con un ámbito laboral nuevo y en parte desconocido para él, esto conlleva una fase de adaptación intercultural que puede producir dificultades y desencadenar la insatisfacción laboral. Por esta razón el seguimiento y supervisión por parte de la empresa cuando el expatriado se encuentra en el país de destino, es de vital importancia, que no se sienta desatendido o abandonado. La existencia de personas responsables de su actividad en la empresa matriz, como son un profesional o varios de recursos humanos o profesionales especializados en la actividad que hayan participado de forma continua en el proceso, minora la sensación de aislamiento por parte del expatriado.

Métodos de seguimiento a través de la empresa matriz:

- Teléfono
- Test evaluación
- Fax
- Videoconferencias
- Correo electrónico
- Intranet
- Cuestionarios
- Comunicación a través de un Tutor

La empresa puede hacer un seguimiento y evaluar los diferentes aspectos mediante procesos de evolución compuesto por cuestionarios donde el expatriado valorara, con su criterio, diferentes aspectos de su estancia y adaptación. Esto permite por parte de la empresa conocer la situación que se está desarrollando en el país de destino y poder solucionar problemas que pueda ir detectando.

Es necesario que la empresa sea conocedora de la situación actual en el país de destino, la distancia de la empresa matriz no debe ser un impedimento para que la organización sepa la evolución del proyecto y seguimiento de los objetivos a efectuar. De acuerdo con los autores Cagney (1975) y Harvey (1982) cuando más frecuente es la comunicación entre la empresa y el trabajador durante el tiempo que éste permanece en el extranjero, mejor es la adaptación del repatriado cuando vuelve a su país.

Si, durante la expatriación, la empresa ha ido comunicándole al trabajador los cambios que se han ido produciendo en la organización de origen, éste conocerá de antemano la situación organizativa a la que va a reincorporar, lo que facilitará el proceso. (Peltonen, 1997). (Factores que influyen en la adaptación del repatriado, un estudio empírico para el caso español UPCT/UMU, 2005).

10. REPATRIACIÓN

Definimos la última fase del proceso de movilidad internacional, considerado fase de repatriación. Una vez cumplido el periodo de movilidad internacional fijado por el proyecto y cumplido por el expatriado comienza la fase de regreso, repatriación, donde el expatriado regresa al lugar de origen.

Según la profesora de Economía de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, D^a María Eugenia Sánchez Vidal (Sánchez, Vidal, M.E, 2005: La gestión de los trabajadores expatriados en la empresa internacional: un estudio empírico para el caso español) la repatriación es la etapa más difícil con la que se enfrenta la empresa en el proceso de expatriación, y sin embargo, las empresas la ignoran sistemáticamente. Este proceso debe ser gestionado por la empresa con igual importancia que el proceso de expatriación, pero es un aspecto más complicado. El regreso al país de origen no se ha estudiado con igual magnitud que el proceso de expatriación y la experiencia internacional adquirida por expatriado no ha supuesto un avance en su carrera profesional.

La repatriación es considerada como uno de los aspectos más delicados de la movilidad internacional. La adaptación del expatriado al lugar de origen se dificulta debido a las modificaciones que se producen en la empresa matriz, tanto en la organización como en sus estrategias, objetivos y dirección, durante el periodo de tiempo que el expatriado se encuentra fuera de ella. El crecimiento personal y profesional que experimenta el sujeto, habilidades y aptitudes, deben de ser empleadas como ventajoso capital humano en la empresa. De esta forma, terminado el proceso de expatriación se le deben ofrecer una promoción laboral de superior características y responsabilidades que tenía anteriormente, es decir, antes de iniciar la movilidad internacional, o de igual características que desempeñaba en el puesto del país de destino.

La empresa debe buscar la reubicación del personal expatriado. Una de las problemáticas se presenta en el origen de la expatriación, cuando se crea una vacante por la movilidad presentada y la empresa debe cubrirla. Cuando el expatriado regresa, su puesto laboral está ocupado por otra persona y si la empresa no puede proyectar nuevos puestos de dirección, al menos que sean necesarios, para poder ofrecer la nueva dirección al repatriado, se crea un problema de reubicación del expatriado en la empresa.

Es de aspecto relevante y a la misma vez complicado, tener información sobre la reubicación laboral tras la repatriación en el momento de la propuesta de expatriación, cuando se están negociando las condiciones entre la empresa y el candidato. Es una forma de facilitar la actuación por ambas partes, se minora la incertidumbre del expatriado tras su regreso y la empresa tiene un plan de orientación. La complicación de la repatriación es la dificultad de planear en un futuro qué va a pasar, cuando se han podido producir cambios importantes en la organización. Por esta razón, la empresa debe poner el mismo esfuerzo en la repatriación del sujeto y que no acabe en fracaso, por no saber gestionar el capital humano de expatriado.

Un de las variables que complica la adaptación del repatriado es la reducción del estatus social, los cambios que se producen en la retribución, comunicación y reconocimiento de la experiencia adquirida profesional y socialmente.

Recordando al inicio de este análisis, en el punto de partidas del proceso de expatriación, se exponen las opciones disponibles para estructurar un plan de asignación internacional, explicando las diferentes formas que tiene la empresa de elaborar un plan de expatriación:

- Subcontratación asesoramiento o externalizar el desarrollo de políticas de expatriación
- Crear un área de departamento de RRHH
- Creación de un departamento específico
- Asesoramiento por parte de órganos públicos

La empresa podría optar a desarrollar dentro del plan de expatriación, la repatriación a través de sus profesionales internos o servicio externo, para que formase parte del proyecto de igual importancia que la expatriación.

Otra posibilidad sería recurrir a estos medios cuando no tenemos los recursos necesarios para desarrollar un plan de repatriación de éxito. En todo caso la empresa debe darle no menor importancia a la finalización de expatriación.

Prácticas de Repatriación

La empresa puede poner en prácticas diferentes planes de actuación en las repatriaciones, que facilitan la adaptación del repatriado y su familia:

- La asignación de un tutor que lleve el seguimiento de la adaptación del repatriado.
- Ayuda al cónyuge en su recolocación en el mercado laboral de origen.
- Encuentro con otras familias que han pasado por la misma experiencia.
- Entrevistas periódicas para comprobar la correcta adaptación del repatriado y su familia.

Sucesos tras la finalización de la expatriación

La empresa debe gestionar la repatriación al inicio de la asignación internacional, o en su defecto, cuando al expatriado le quede breve tiempo para finalizar la expatriación.

En este proceso de gestión se pueden dar varias situaciones:

- Finaliza el periodo de expatriación. El profesional vuelve a la organización de origen y su reubicación por las circunstancias actuales ocupa un puesto que no se adapta a su experiencia y formación desarrollada.
- Ante el desarrollo internacional de aptitudes y habilidades en el aspecto personal y profesional, la empresa puede presentarle otra opción de asignación internacional, haciéndole participe de un nuevo proyecto en otro país, continuando de esta manera con su carrera internacional.
- Bien por las circunstancias que suceden en el momento de la repatriación, cabe la posibilidad de dilatar la situación como expatriado, esperando una nueva oportunidad en la empresa matriz o en otro país.
- Existe la opción, de convertir al expatriado en un trabajador local, perdiendo su categoría de expatriado así como los beneficios y retribuciones inherentes, convierto sus condiciones en las misma que los trabajadores locales.
- El repatriado regresa al país de origen produciéndose la desvinculación de la organización.

Adaptación en la organización como repatriado

Cuando el profesional regresa al país de origen no debe existir ninguna complicación ya que vuelve a su vida anterior. Sin embargo, esto no sucede así, según los autores Black et al. (1992) y Black et al. (1999) el grado de adaptación logrado durante la expatriación también influye en la adaptación del individuo a su regreso. La empresa debe tener en cuenta para una correcta adaptación del sujeto los siguientes factores:

- Reubicación en un puesto de trabajo con características y responsabilidades iguales o superiores a las que tenía antes de marcharse
- Encontrar un puesto en la organización donde valorar la experiencia profesional internacional adquirida.
- Formación al trabajador tras su repatriación: el que la empresa proporcione formación al repatriado una vez finalizada su estancia en el extranjero facilita la adaptación
- Gestionar el capital humano internacional como valor competitivo de la organización, adaptándolo de manera estratégica.

PARTE II

ESTUDIO SOBRE LAS POLÍTICAS DE EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA REGIÓN DE MURCIA

5. ESTUDIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN LA REGIÓN DE MURCIA

5.1 Introducción

La evolución en la globalización de la economía y el aumento de empresas con intereses en otros países, ha creado un mayor número de profesionales que se desplazan entre la empresa matriz y las empresas subsidiarias. Esta nueva configuración de operación en los mercados, a través de la figura de expatriado, es un concepto operacional que se le atribuía a grandes empresas multinacionales con una amplia estructura organizativa. Actualmente ya no es así, la participación en mercados internacionales no sólo se le atribuye a grandes empresas sino a pymes también. Empresas pequeñas y medianas que igualmente han sufrido la retrocesión económica vivida estos últimos años teniendo que imitar el plan B de las grandes empresas, convirtiendo la internacionalización en un desafío cumplido haciéndolo realidad. Éstas han encontrado en su expansión internacional una alternativa para crecer e incluso para sobrevivir (Muñiz, Labrador, y Arizkuren, 2012).

El proceso de expatriación necesita el desarrollo de sus diferentes fases y medios para culminar en un proceso de éxito desde el inicio del proceso .

En este estudio empírico sobre las políticas de expatriación y repatriación de las empresas ubicadas en la Región de Murcia, el objetivo es identificar las políticas que utilizan las empresas de la Región para el desarrollo del proceso de expatriación y repatriación.

Según el Centro Regional de Estadísticas de Murcia (CREM) en 2014 en número de empresas en la Región fue de 102.398 (excluidas las empresas de explotación agraria exclusivamente). La distribución por sectores es de un 77% corresponden a servicio, el 14.4% a construcción, el 7.8% a industria y el 0.9% a agricultura.

Según el tamaño de la plantilla el 95.2% de empresas tiene menos de 10 trabajadores, el 4.1% tiene entre 10 y 49 trabajadores, el 0.7% tiene una plantilla de más de 50 trabajadores.

El objetivo de la encuesta es conocer las prácticas realizadas por las organizaciones de Región en expatriación y repatriación, considerando una clasificación empresarial según el número de trabajadores considerando pymes y gran empresa.

- Sí es una gran empresa con una estructura organizativa desarrolla en la que actúa un departamento de Recursos Humanos. Cuando la empresa se plantea el inicio de un proceso de expatriación: ¿Cuenta con profesionales especializados en este sector? ¿Cómo actúa ante la necesidad de crear un proceso de expatriación?
- Si es un pyme, entendemos por el número de empleados, que no exista un departamento de Recursos humanos, ¿Cómo se plantea la pyme realizar un proceso de expatriación?

El análisis se desarrolla con el objetivo de captar de forma general qué herramientas o medios utilizan las empresas para iniciar un proceso de expatriación, así como las fases consecutivas que serán el desarrollo.

En este estudio empírico intentamos analizar las distintas dimensiones de las que pueden afectar el proceso de asignación internacional:

- El plano del coste económico.
- El plano de la eficacia empresarial.
- El plano del desarrollo profesional.
- El plano equilibrio personal y familiar.

La importancia que está adquiriendo la movilidad internacional y el modelo de expatriación justifica realizar un estudio en la Región de Murcia que nos presente ideas y enfoques de las empresas en esta Región, con el fin que ayude a la reflexión, que aclare ideas y conceptos.

5.2 Metodología

❖ Cuestionario.

La metodología utilizada es la realización de un cuestionario dirigido a las empresas de la Región de Murcia, compuesto de veinte preguntas. Las preguntas que componen la encuesta son preguntas cerradas, dirigidas a identificar la clase de empresa que es según el número de trabajadores, el sector en el que opera, y cuestiones sobre el proceso de expatriación, responsables, candidatos.

Con este análisis se intenta abordar las siguientes cuestiones: ¿Qué medios utiliza la empresa para desarrollar un proceso de expatriación?; ¿La organización la compone un departamento de Recursos Humanos?; ¿Cuenta con profesionales en el desarrollo de procesos de expatriación y repatriación?; ¿Qué ayudas ofrece la empresa para el país de destino?; ¿Existe una fase de adaptación cultural al nuevo país?; ¿La empresa informa al expatriado de la duración de la asignación internacional?; ¿Cuándo y cómo es gestionada la repatriación?; Tras la repatriación, ¿Dónde se reubica el expatriado?

¿Por qué elegimos una encuesta?

La encuesta es una estrategia de investigación que se basa en las declaraciones de una población concreta. La intención es que la muestra sea representativa de la población empresarial y la información se limita a las preguntas que componen el cuestionario cumpliendo estas características:

- La información se adquiere mediante observación indirecta a través de las respuestas de los sujetos encuestados.
 - Puede incluir aspectos objetivos y subjetivos del presente o del pasado.
 - Las repuestas se agrupan y cuantifican para examinar las relaciones entre ellas.
 - Las respuestas de la encuesta son cerradas.
- (Cea Ancona, M.A.1998)

❖ La Muestra

En base a lo expuesto anteriormente se ha elaborado un cuestionario cerrado, compuesto de veinte preguntas, con selección de diferentes alternativas.

La muestra objeto de estudio son empresas que cumplan estos requisitos:

- Empresas ubicadas en la Región de Murcia.
- Empresas que operen en el mercado internacional.
- Empresas con la figura de expatriado presente en su organización.

Para realizar este trabajo de campo inicialmente se ha localizado en la Región de Murcia aquellas empresas que operan a nivel internacional, dentro de éstas se realiza una selección de la empresas que desarrollan procesos de expatriación en su organización, ya que no todas cuentan con la figura de expatriado.

A través de diferentes medios de comunicación e información como son contactos, página Web de la empresa, se intenta contactar con el departamento de recursos humanos, si existe la posibilidad y en el caso que no tengan departamento de recursos humanos, los responsables de estos proyectos. Con el fin de dar a conocer el cuestionario ha realizar y poder analizar los datos recogidos en el trabajo de campo.

La encuesta se realizo a través de Internet, mediante una plataforma online experta en sistemas de encuestas (survio.com). Un e-mail explicando la intención del trabajo de campo, a su vez adjuntando el enlace:

<http://survio.com/Server/d/V3C2L2U2G1X5Q1R5T>

Pudiendo acceder a la encuesta y rellenarla. Las encuestas se realizaron durante el periodo de tiempo de Enero y Mayo de 2016.

Una vez localizadas las empresas, con un total de 60 empresas que cumplían los requisitos del trabajo de campo. Se procedió al envío de la encuesta por e-mail, como se comentó anteriormente y se hizo un seguimiento.

Finalmente, tras el seguimiento, el número de empresas que respondieron a la encuesta fue un total de 14 empresas, lo que supuso un índice de retorno de 23.33%. Sobre estos datos se analizó el estudio de los casos.

Para mayor sinceridad de los encuestados y por sugerencia de algunas empresas las encuestas son completamente anónimas.

❖ Ficha técnica.

En el gráfico1 dispone toda la información sobre la encuesta realizada

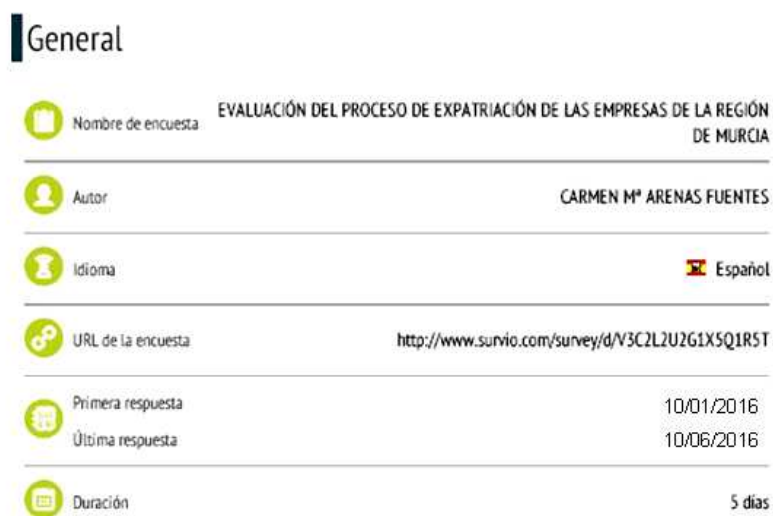


Gráfico 1.Ficha técnica encuesta
Fuente: Elaboración propia

5.3 Análisis datos

1. Sector empresarial empresa

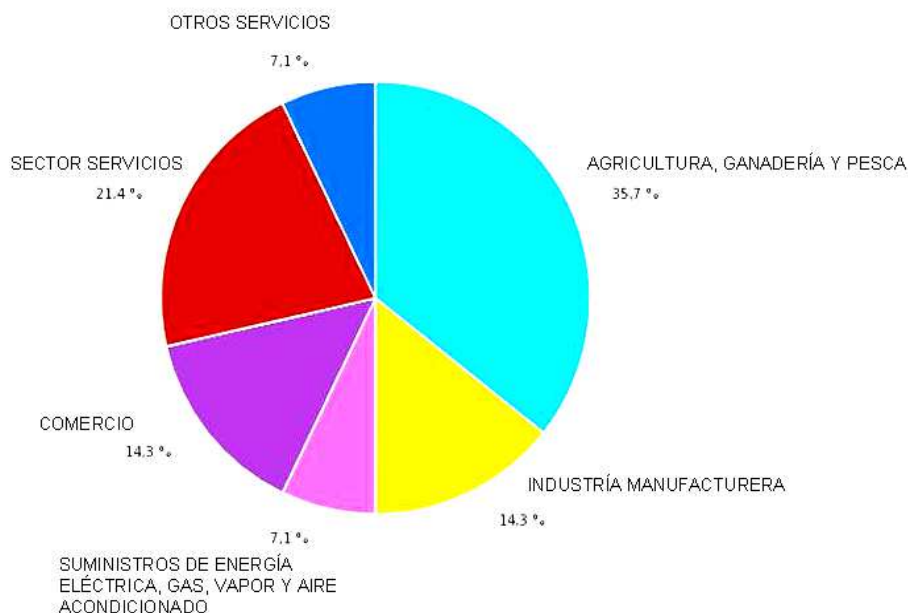


Gráfico 2. Perfil empresa
Fuente: Elaboración propia datos encuesta

En el gráfico 2 recoge un resumen de los sectores de actividad que operan las empresas encuestadas.

En la Región de Murcia las empresas encuestadas operan en el sector de actividad de Agricultura, ganadería y pesca con un ratio del 35.7%, seguido del sector servicios con un 21.4%, la industria Manufacturera y el Sector Comercio 14.3%, el sector suministros de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado 7.1% y por último otros servicios con 7.1%.

2. Número de empleados total de la empresa

Para completar el perfil de la empresa, es conveniente que se tenga en cuentas otras variables para su clasificación como es el tamaño. Existe muchas maneras de clasificar el tamaño de la organización, en este caso, el parámetro que nos ayudará a la clasificación es el número de empleados.

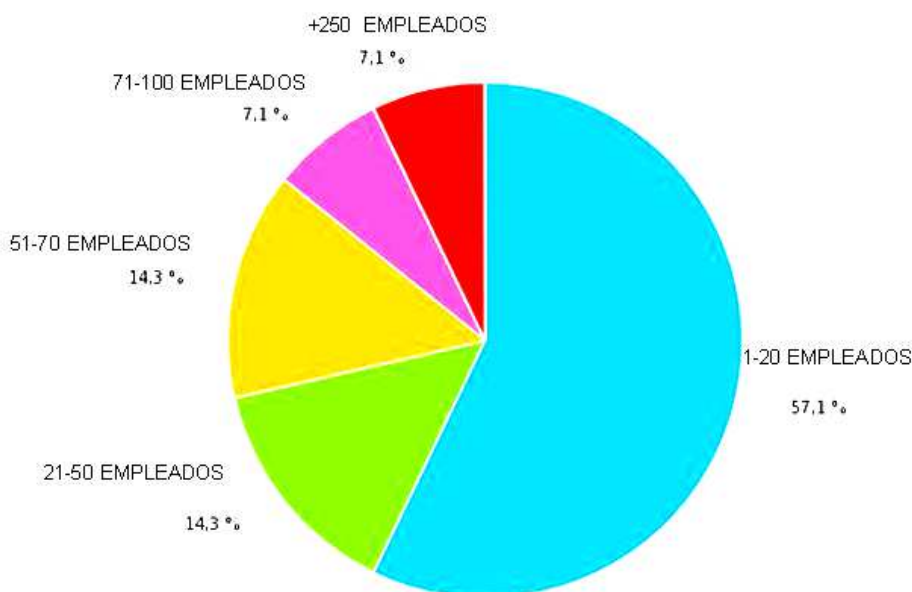


Gráfico 3. Número de empleados
Fuente: Elaboración propia datos encuesta

Analizando los datos facilitado por las empresas objeto de estudio, desde la perspectiva de ratio de participación en la encuesta, debemos destacar que con el 57.1% de las empresas encuestadas son empresas que tienen un número de empleados entre 1-20, empresas con 21-50 empleados un 14,3%, empresas con 51-70 empleados con 14,3% y con más de 250 empleados 7,1%.

Las empresas encuestadas son pymes mayoritariamente, Empresas compuestas con un número reducido de trabajadores con una estructura organizativa escasa o poco desarrollada para realizar un proceso de expatriación. Por lo que se analiza lo medios utilizados para realizar estos proyectos internacionales.

3. ¿Quién es el responsable de la gestión de empleados?

Esta pregunta adquiere mucha importancia en el análisis del proceso de expatriación de las empresas porque partir de la base que una empresa cuenta con un departamento de recursos humanos, facilita las buenas prácticas de planificación en procesos de expatriación.

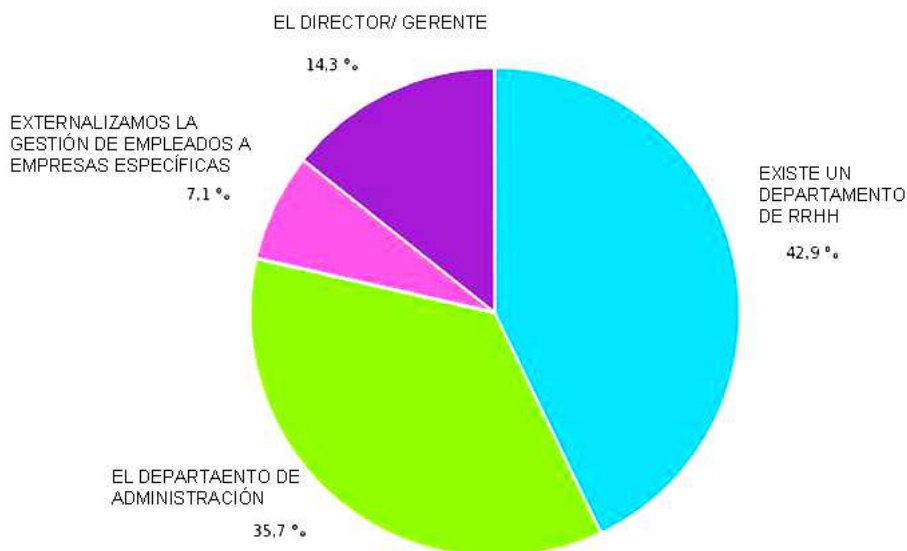


Gráfico 4. Quién es el responsable de la gestión de empleados

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

En primer lugar, en el gráfico 4 podemos observar con un ratio del 42,9% de los encuestados que en su estructura organizativa se compone por un departamento de Recursos Humanos. En segundo lugar el 35,7% cuentan con un departamento de administración para desarrollar un proceso de expatriación.

Recordemos que el origen de un departamento de recursos humanos nace en el departamento de Administración. La compañía crea un departamento de recursos humanos cuando el nivel de personal y prácticas empresariales necesita este servicio.

Existen empresas que no tienen recursos suficientes debido a su reducida estructura organizativa, por lo que deciden externalizar la gestión de empleados a empresas externas, con el objetivo de gestionar el capital humano por profesionales especializados. En determinadas ocasiones la empresa valora diferentes factores, como es el coste económico que supone crear un departamento de recursos humanos, frente al coste de contratar profesionales de esta área en ocasiones puntuales. El 7,1% de las empresas encuestadas es una opción utilizada, en cambio el 14,3% es el director o gerente el responsable de la gestión de empleados.

4. Número de expatriados actualmente en la empresa

Las empresas que participan en la muestra del trabajo de campo son principalmente pymes por lo que el número de expatriados es reducido. Se propuso que confirmarán en el momento de participar, con cuántos expatriados contaba la empresa actualmente.



Gráfico 5. Número de expatriados actualmente en la empresa.

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

El gráfico 5 nos muestra que exactamente el 50% de las empresas tienen actualmente dos expatriados en funciones, el 21,4% un solo expatriado, el 14,3% tres expatriados, el 7,1% cinco expatriados y el 7,1% de cinco a diez expatriados.

5. Para realización de la gestión de expatriados y repatriados...

Esta pregunta de la cuenta se propuso que las empresas identificarán, según las opciones que le ofrecía la encuesta, qué método utilizan en un proceso de gestión de expatriación y repatriación.

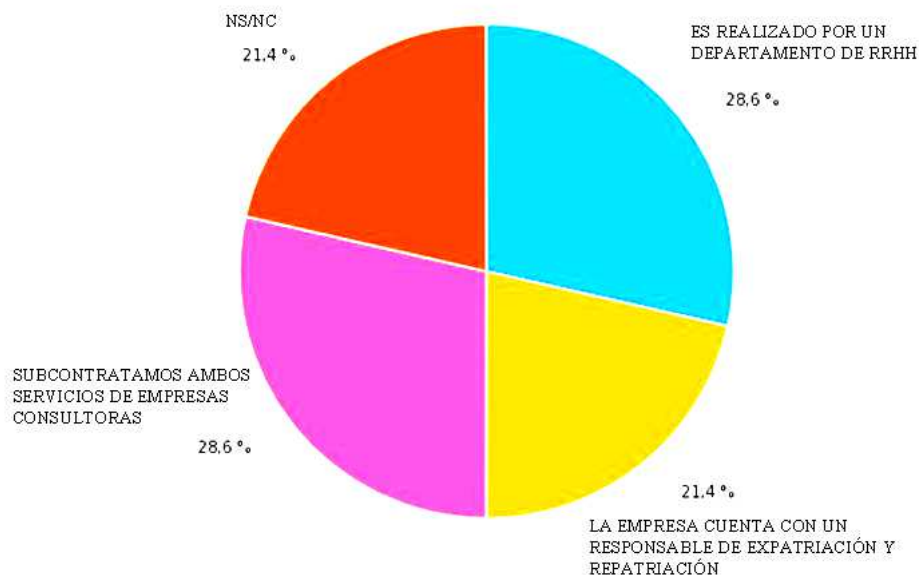


Gráfico 6. Para realización de la gestión de expatriados y repatriados.
Fuente: Elaboración propia datos encuesta

El gráfico 6 muestra 28,6% de las empresas encuestadas realizar la gestión de expatriados por un departamento de recursos humanos, 21,4% manifiesta que la empresa cuenta con un responsable de expatriación gestionando los procesos internacionales, 21,4% restante respondieron Ns/Nc por lo que se deduce que sus métodos de asignación internacional no entran dentro de estas prácticas.

6. La empresa...

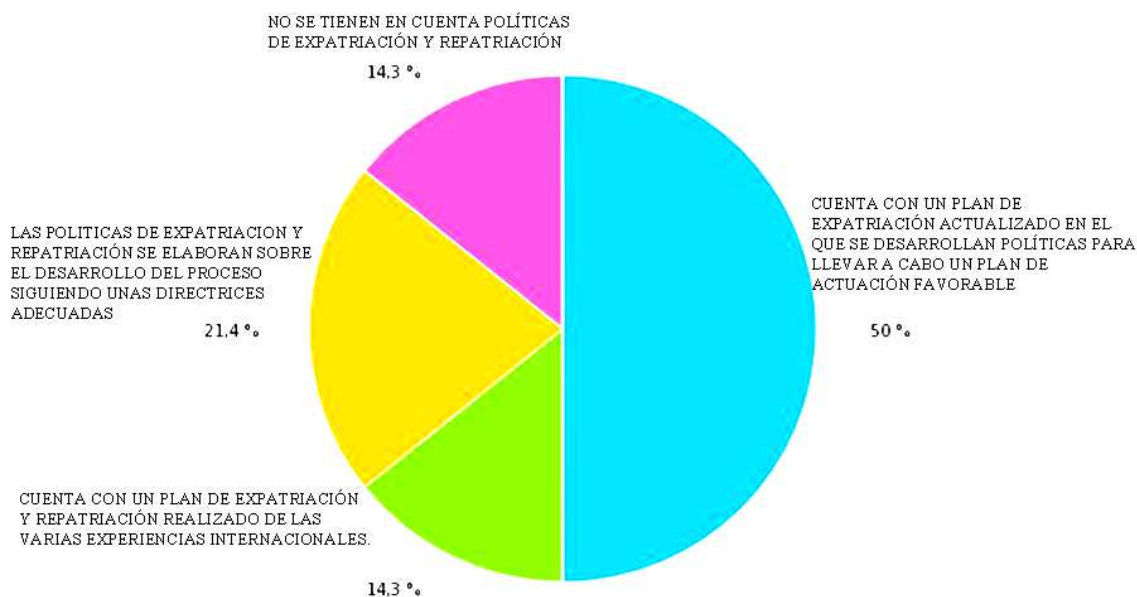


Gráfico 7. La empresa.

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

La empresa debe completar la frase con las diferentes opciones expuestas en el gráfico. El gráfico 7 se puede ver el 50% de las empresas encuestadas gestionan la expatriación a través de un plan de expatriación actualizado, en el que se desarrollan políticas para llevar a cabo un plan de actuación favorable. El 21,4% siguen las políticas de expatriación y repatriación elaboradas sobre el desarrollo del proceso internacional, es decir mientras se desarrolla el proyecto internacional. Actuar de esta forma supone un riesgo y es el que no se tiene margen de actuación frente a los imprevisto o dificultades que pueda encontrarse en la misión.

El 14,3% afirman contar con un plan de expatriación y repatriación realizando en base a experiencias internacionales anteriores.

Otras compañías con un 14,3% no tienen en cuenta políticas de expatriación y repatriación.

Tener en cuenta unas políticas de expatriación y repatriación realizadas por el departamento de Recursos humanos o subcontratando el servicio evita el fracaso de la misión, y minimizar el error, de esta forma se obtiene poder cumplir unos objetivos empresariales.

7. Evalúe principales objetivos que tiene la empresa para realizar un proceso de expatriación.

Poner en marcha un proyecto internacional es complicado y nada fácil, pero existen unas motivaciones empresariales que llevan a la empresa a desarrollar este proyecto.

En esta sección se pretende evaluar las principales motivaciones que mueven a la empresa para internacionalizar su sector empresarial.

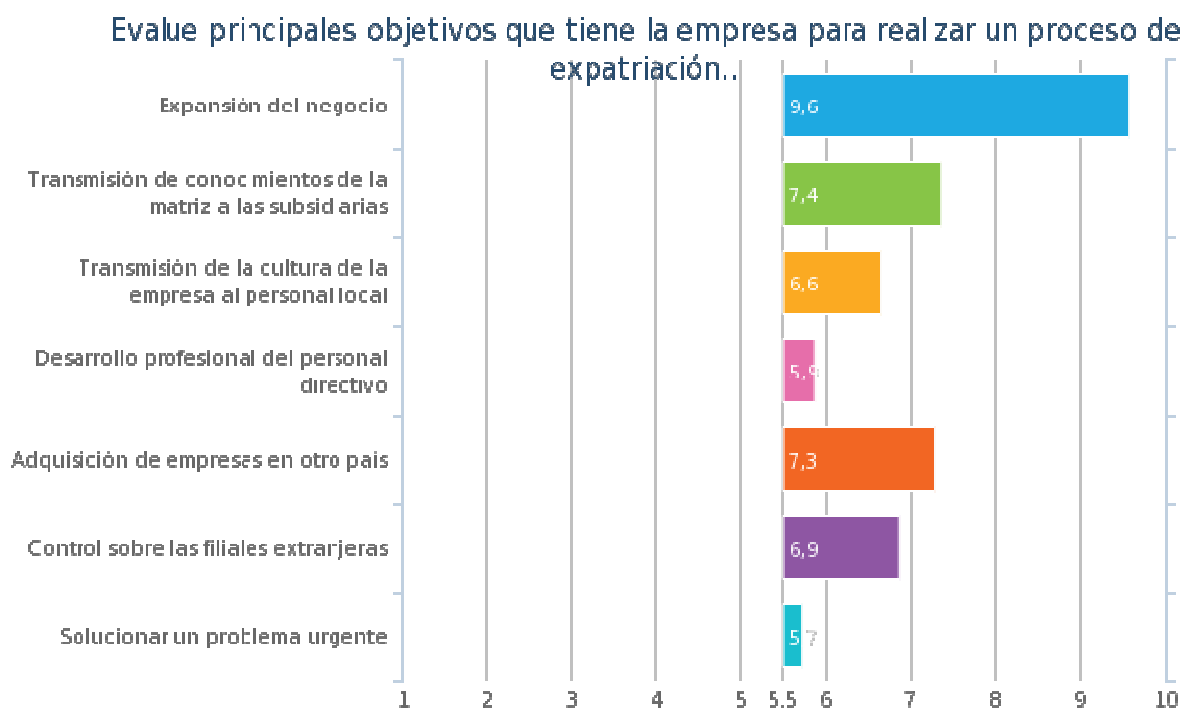


Gráfico 8.La empresa

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

En el marco teórico de este trabajo, exactamente en el punto 1.2 se indican las motivaciones en la empresa para la expatriación. En el gráfico 8 se dan a las empresas diferentes motivaciones para llevar a cabo una expatriación valorando en una escala de valores del uno al diez los objetivos empresariales.

En la opción “expansión del negocio” el 71,4% de empresas encuestadas afirman con una puntuación de 9.6 su motivación para la expatriación.

“Transmisión de conocimientos de la matriz a las subsidiarias” la califican en una escala de uno y diez una puntuación de el 7.4 el 50% de organizaciones encuestadas.

“Transmisión de la cultura de la empresa al personal local” supone una valoración del 6.6 el 21,4%.

“Desarrollo profesional del personal directivo” las compañías afirman que en una valoración del uno al diez, esta premisa ocupa una puntuación de 5.9 en el 78%,

“Adquisición de las empresas en otro país” valoran con un 7.3 el 28,6%.

“Control sobre las filiales extranjeras” esta motivación es valorada con un 6.9% en el 35% de las empresas.

“Solucionar un problema urgente” las empresas valoran esta situación en un 5.7 en el 75%.

8. Cuando una empresa selecciona a un candidato para expatriar. Valore qué motiva al candidato para aceptar la asignación internacional

Se propone que desde el punto de vista empresarial, comenten cual es la cualidad más atractiva para un candidato que participa en un proceso de asignación internacional.

Se propone a las empresas que en una escala del uno al diez valoren la motivación del empleado, exponiendo los resultados en el gráfico 9.

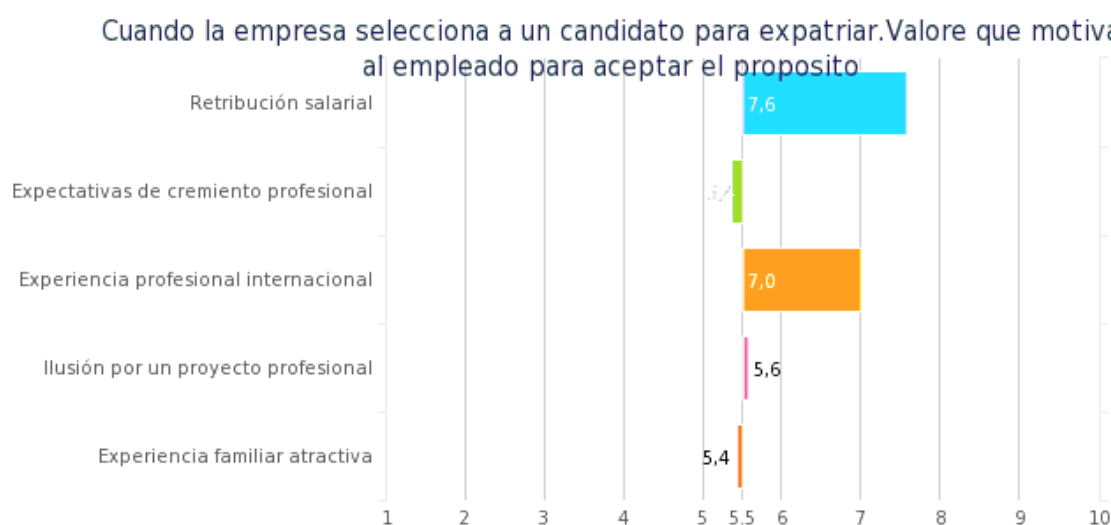


Gráfico 9. Selección del candidato
Fuente: Elaboración propia datos encuesta

Las compañías valoran en una escala del uno al diez, los diferentes aspectos motivacionales que son atractivos para el candidato en un proceso de expatriación ,desde la opinión de la empresa

“Retribución salarial” es la motivación que adquiere mayor valoración con un 7.6, en los 82% de las empresas encuestadas.

Según la empresa las “expectativas de crecimiento profesional” en una asignación internacional es valorada con un 5.4, en el 70% de los participantes en la encuesta.

“Experiencia profesional internacional” es valorada con un 7 en el 68%.

“Ilusión por un proyecto profesional” tiene una valoración del 5.6 en el 80% de los casos.

“Experiencia familiar atractiva” para las empresas es la motivación menos atractiva para el profesional internacional 5.4, en el 85% de las empresas encuestadas.

9. La empresa comunica al expatriado

En el marco teórico se citó en el apartado *3.3 Gestión de la expatriación : conceptos y etapas clave*, la relevancia de la comunicación de la empresa matriz con el expatriado, además de la importancia de una información clara y concisa que permita al expatriado reducir la incertidumbre profesional y unas expectativas realistas

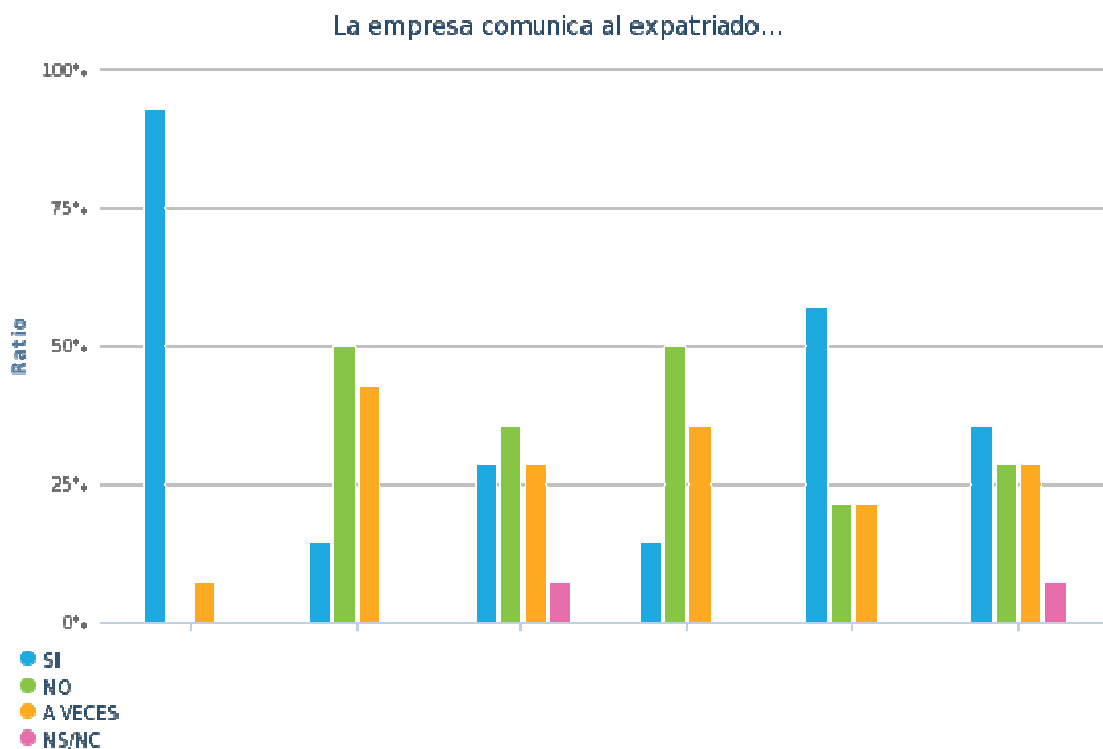


Gráfico 10. La empresa comunica al expatriado

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

“Periodo de tiempo que dudará la expatriación”. Las empresas deben comunicarle el la extensión temporal de la asignación internacional. Existe una duración media de expatriación (entre 1 y 3 años) y está debe ser comunicada con la mayor exactitud posible. De las empresas encuestadas 13 de las 14 afirman que *sí* ponen a disposición esta información al candidato.

“Finalizado el periodo de expatriación, el puesto que ocupará cuando vuelva a España”. Desde el punto de vista empresarial es complicado saber exactamente que va a pasar tras la finalización del proceso de expatriación y la repatriación, pero la empresa debe seguir unas políticas y directrices adecuadas para la reincorporación del candidato a la empresa matriz, gestionando de forma oportuna la experiencia internacional adquirida.

En la encuesta los datos afirman que 7 de las 14 empresas *no* comentan esta información, en cambio 2 de 14 *sí* lo comunican, frente a 6 de las 14 que comunican esta información *a veces*.

“La empresa se centra principalmente en el desarrollo de la expatriación y de la responsabilidad laboral en el país de destino” *si* afirman 8 de las 14 empresas, 3

empresas responden que *no* se centran sólo en estas cuestiones, las otras 3 restante que lo hacen *a veces*.

“La empresa a priori, no entra en la repatriación, se gestionará a la vuelta”

Cuando se inicia un proceso de expatriación la empresa debe contar con un plan de actuación sobre la repatriación. 5 de las 14 empresas que *sí* lo hacen, las restantes al 50%, 4 contesta que *no* y las otras 4 *a veces*.

10. Una vez expatriado, la empresa hace un seguimiento de la adaptación profesional y personal del expatriado.

En el marco teórico, punto *10. Seguimiento y supervisión del expatriado y su familia*, se comento la importancia de la adaptación empresarial y social al inicio de la expatriación.

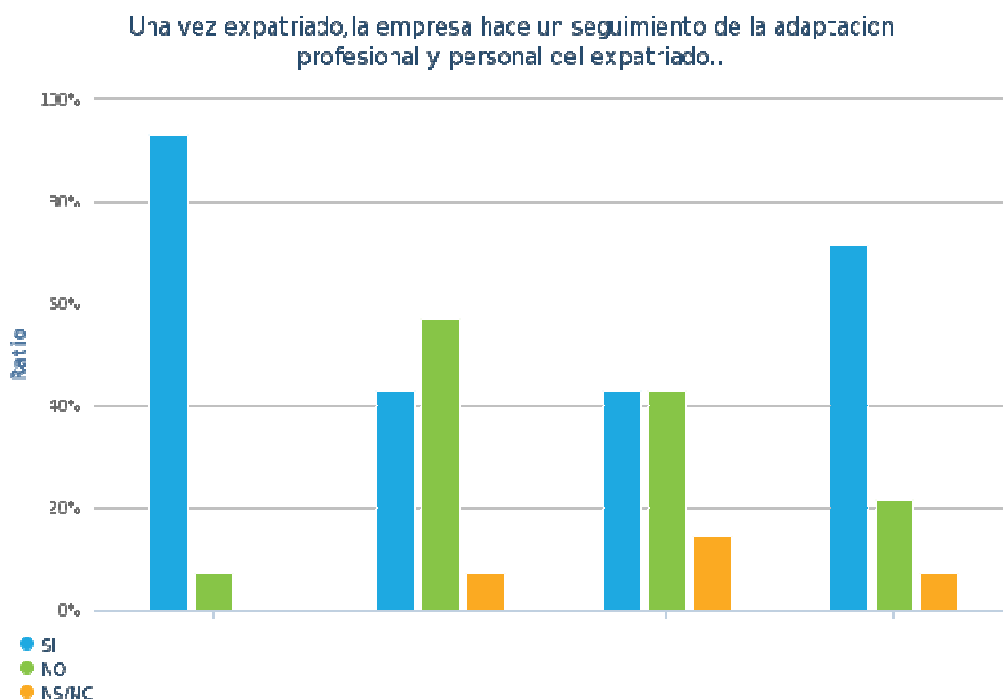


Gráfico 11. Seguimiento y adaptación

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

Como se ve en el gráfico 11, 13 respondieron: *si*, practicaban un seguimiento de la adaptación del expatriado.

En cambio un factor importante es la familia del expatriado una pieza clave para la adaptación al país de destino. A esta cuestión: “la empresa sigue la adaptación de la familia del expatriado” de las que 8 respondieron que *no*, frente a las 6 que *si*.

“Existe un tutor encargado de la asistencia del expatriado”. La práctica de un tutor para los expatriados favorece el acercamiento entre la empresa matriz y el expatriado, las empresas 11 de 14 respondieron que *sí* utilizaban esta técnica. Las restantes 3, respondieron *no*.

11. Planificación de la repatriación del empleado.

El inicio del proceso internacional adquiere gran importancia con la expatriación, pero las empresas no deben olvidar la repatriación. En el gráfico 12, las empresas encuestadas exponen como planifican la repatriación del empleado.



Gráfico 12. Planificación de la repatriación del empleado
Fuente: Elaboración propia datos encuesta

¿Cuándo planifica la repatriación la compañía?, de las 14 empresas 7,1% responde que la “planificación de repatriación se desarrollo desde el principio”, “La expatriación y repatriación se planifica al mismo tiempo” responden 35,7%, “la repatriación se planifica cuando el expatriado está de regreso” el 57,1% de las empresas afirman realizar esta practica.

12. Género de los expatriados.

Las expatriaciones son procesos de asignación internacional donde los resultados expuestos en el gráfico 13, exponen que mayoritariamente varones lo que cubren este puesto

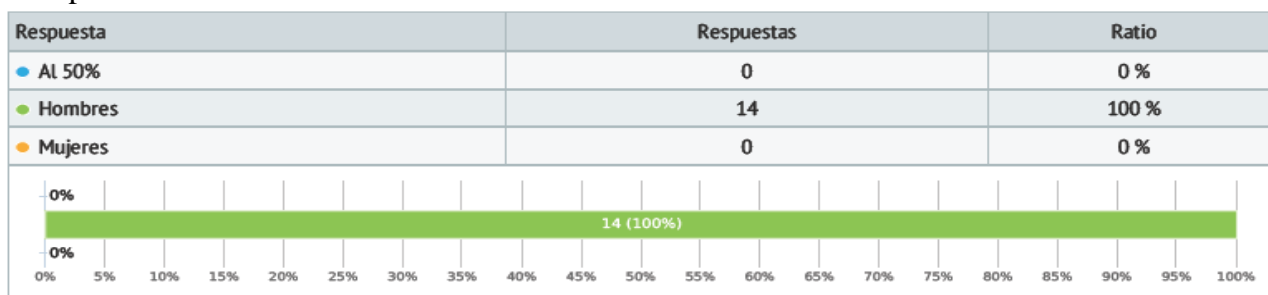


Gráfico 13. Género de los expatriados.
Fuente: Elaboración propia datos encuesta

De las empresas encuestadas un 100% respondieron que el perfil del expatriado ha sido varón en el 100% de los casos.

13. Beneficios en los que la empresa coopera al expatriado.

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

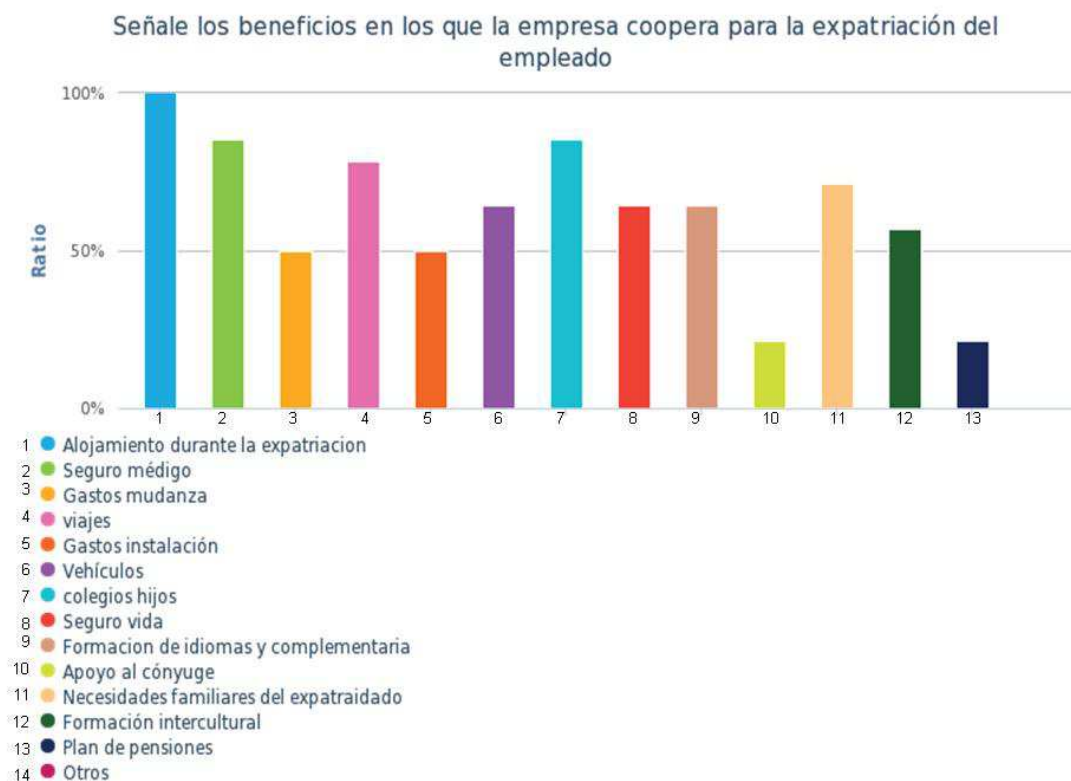


Gráfico 14. Beneficios sociales que la empresa ofrece.

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

Como observamos en el gráfico 14 entre las ayudas que todas las empresas ofrecen es el alojamiento durante la expatriación es ofrecido por el 100% de las empresas encuestadas.

Detectamos que el seguro médico del expatriado es también un complemento a tener en cuenta, proporciona al expatriado seguridad en el país de destino, Sobre las empresas encuestadas el seguro médico es cubierto por el 85,7% de los casos.

La familia para el expatriado es muy importante y sobre todo la educación de los descendientes. Es ofrecido por las empresas en un 97% sufragar los costes que derivan de colegios e instituciones de educación para los descendientes del expatriado.

Los viajes de desplazamiento de la movilidad internacional es una variable que las empresas ponen a disposición del expatriado y su familia, en un 78,6% de las empresas encuestada.

Vehículos, seguro de vida y formación de idiomas complementaría entra dentro de beneficios sociales es ofrecido por un 64,3% de las empresas encuestadas.

El cambio de cultura, costumbres e idioma son factores importantes para tener en una adaptación exitosa, las empresas tienen en cuenta la formación intercultural en un 57,1%.

El 21,4% considera el Apoyo al cónyuge un factor a considerar en el proceso de expatriación. El apoyo familiar para el expatriado es fundamental, aumentando las probabilidades de éxito de la expatriación.

El 50% de las empresas costea los gastos de mudanza e instalación.

14 Responsabilidades familiares en el proceso de selección.

Se ha preguntado a las empresas si supone una dificultad que el expatriado tenga familia, hijos.

Las empresas tendrán que valorar del 1 al 5, siendo el 1=nada y el 5=mucho.

En gráfico 15, se puede ver que las empresas valoran del uno al cinco, con una puntuación de 3.3 las responsabilidades familiares del expatriado en un proceso de asignación internacional.



Gráfico 15. Valoración responsabilidades familiares

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

15. La selección de un candidato para la expatriación.

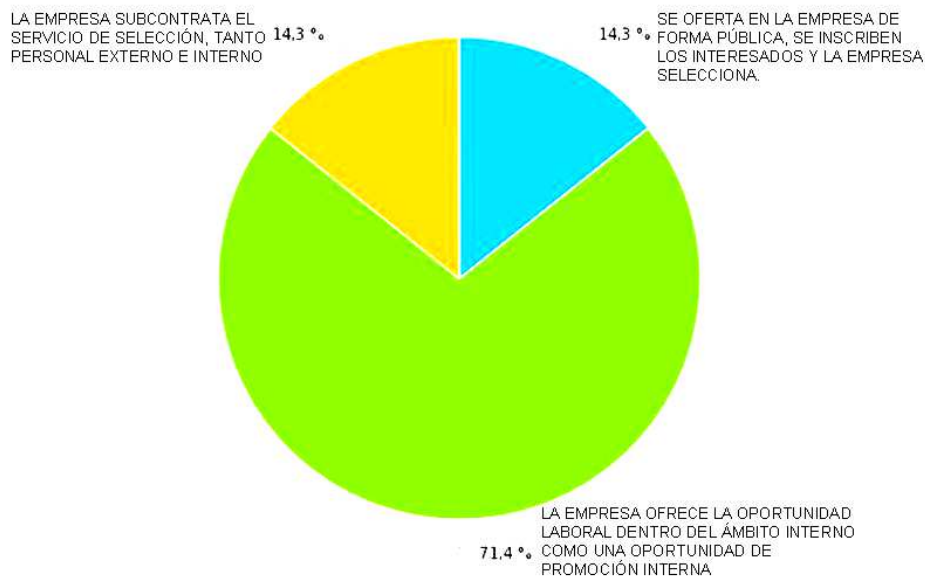


Gráfico 16. Selección candidato expatriación.

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

“La empresa ofrece la oportunidad laboral dentro del ámbito del personal de la empresa como una oportunidad de promoción interna” es lo que afirman los encuestados con la mayoría de participación 71,4%.

Las empresas en ambos casos del 14,3%, afirman ofertar de forma pública y que se inscriban los interesados en la oferta laboral.

16. Para la empresa las expatriaciones significan...

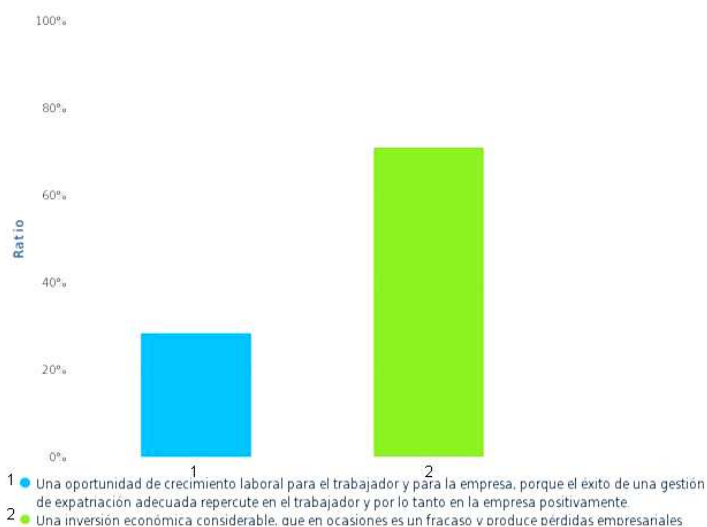


Gráfico 17. Significado de expatriación.

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

71,4% afirman que las expatriaciones son “una inversión económica considerable, que en ocasiones es un fracaso y produce pérdidas empresariales”.

Las empresas deben afrontar los proyectos internacionales más allá del punto de vista económico, deben reconocer que existen otros valores importantes que deben de tener en cuenta para un proceso internacional exitoso.

El 28,6% afirman ser “una oportunidad de crecimiento laboral para el trabajador y para la empresa, porque el éxito de una gestión de expatriación adecuada repercute en el trabajador y por lo tanto en la empresa positivamente”.

17. En el desarrollo de la asignación internacional, para la empresa en que fase pone más motivación y por motivos empresariales se le asignan más recursos y estrategias.

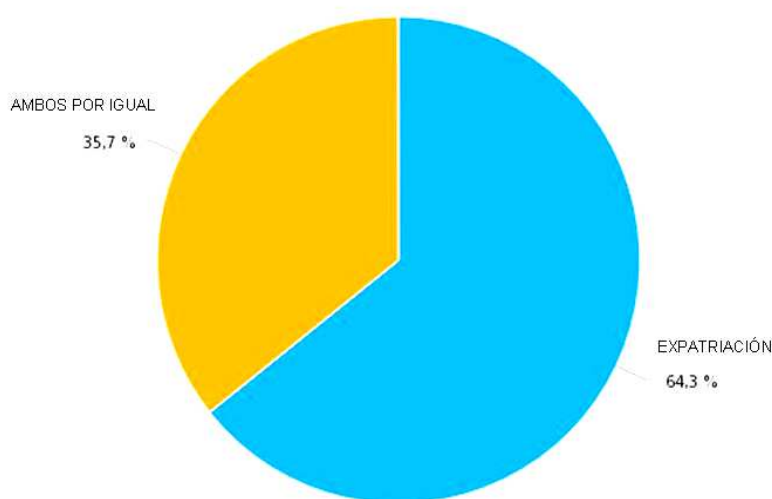


Gráfico 18. Motivación fase expatriación y repatriación.
Fuente: Elaboración propia datos encuesta

Las empresas encuestadas afirman asignar más recursos y tiempo de dedicación al proceso de expatriación (64,3%), en cambio el 36,7% manifiesta ser de igual importancia el proceso de expatriación y el de repatriación.

18. tras la repatriación...

Cómo el fin de la asignación internacional considerado como proceso de repatriación, cómo gestiona la empresa matriz la llegada del sujeto, su experiencia y habilidades desarrolladas.

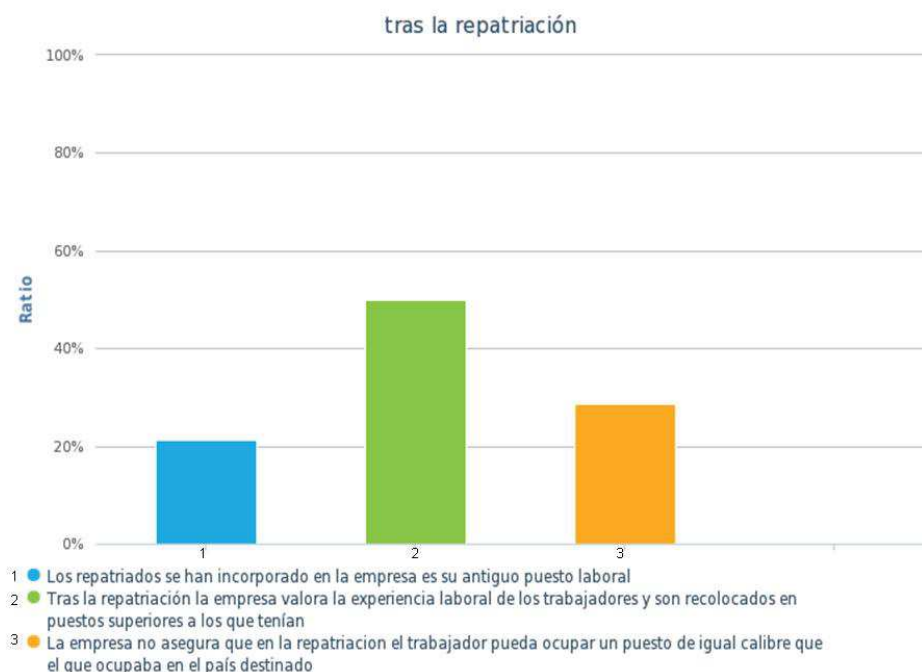


Gráfico 19. tras la repatriación.

Fuente: Elaboración propia datos encuesta

En el gráfico 19 se observa que “Tras la repatriación la empresa valora la experiencia laboral de los trabajadores y son recolocados en puestos superiores a los que tenían”. El 50% de las empresas encuestadas, afirman ser éste el desenlace de sus repatriaciones.

Posteriormente, tras la repatriación “La empresa no asegura que en la repatriación el trabajador pueda ocupar un puesto de igual calibre que el que ocupaba en el país de origen”, (28,4%).

Las expatriaciones suelen aumentar el nivel de vida del expatriado así como su estatus laboral en el país de destino, el regreso al país de origen, en determinadas ocasiones, ocasiona un descenso del nivel de vida y del puesto de trabajo a desarrollar. Influyendo otros factores como expectativas tras la repatriación puede ocasionar la desmotivación del sujeto.

El 20% afirman “los repatriados se han incorporado en la empresa en su antiguo puesto laboral”.

19. Una vez finalizada la misión internacional definida, el repatriado en la mayoría de los casos.

Un vez finalizada la misión internacional definida, el repatriado en la mayoría del los casos...

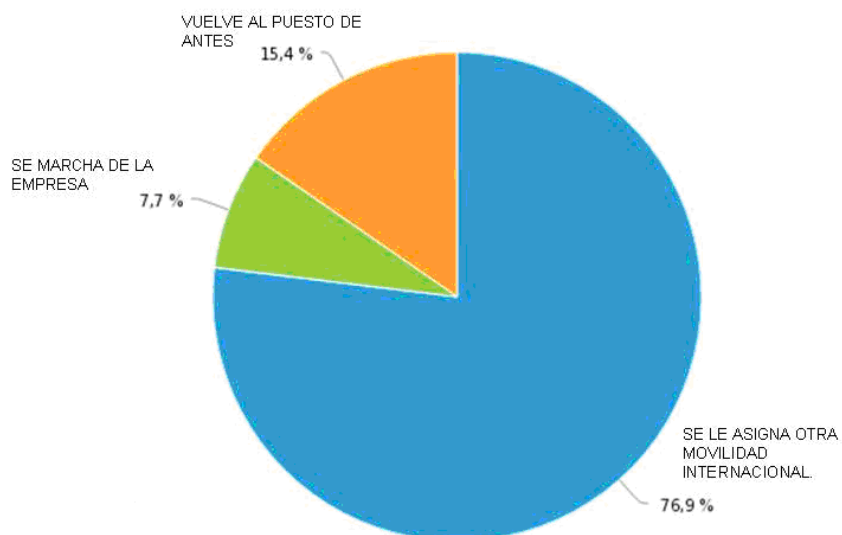


Gráfico 20. Finalizada la misión internacional.
Fuente: Elaboración propia datos encuesta

El gráfico 20 nos muestra que 71,4% las empresas afirman que finalizada la misión internacional, el repatriado se le asigna otra *movilidad internacional*.

El 14,3 % de las empresas encuestadas tras la repatriación el repatriado vuelve al puesto de antes, el 7,7% se marcha de la empresa

20. Pregunta abierta. Comentarios que quisieran realizar la empresa

Las empresas encuestadas no realizaron ningún comentario adicional.

5.4 Conclusiones del estudio.....

En determinadas ocasiones la empresa valora el coste económico que le supone crear un departamento de recursos humanos o contratar profesionales de esta área. Siendo interesante subcontratar el servicio de gestión de reclutamiento, selección y propuesta de expatriación a una empresa externa especializada. Según los datos pocas empresas utilizan la contratación de servicios externos.

Unas políticas de expatriación y repatriación por profesionales internos o subcontratando o por el departamento de Recursos humanos que opera en la compañía, reduce el fracaso de la misión y minimizar el error en las políticas de actuación. Según el estudio realizado las empresas encuestadas no tiene en cuenta tener un plan de actuación actualizado y profesional.

El estudio realizado confirma la carencia de una adaptación intercultural del expatriado antes de iniciar la misión. Recordemos que la adaptación del expatriado al país de destino es muy importante, por las diferencias culturales, sociales y laborales que puedan existir.

Según las empresas encuestas cuando se realiza la expatriación y repatriación, ponen más ímpetu en el proceso de expatriación que repatriación, cuando ambos son importantes. También se puede fracasar en la repatriación con la reubicación del expatriado, con el no aprovechamiento del nivel de experiencia internacional adquirida.

Las empresas ubicadas en la Región de Murcia deben valorar el proceso de expatriación más allá del ámbito económico, como una oportunidad de crecimiento para la empresa, porque el éxito de un proyecto internacional se debe a una correcta gestión de las políticas de expatriación y repatriación, en los que influye factores económicos, sociales, culturales, familiares.

Existe un contraste entre las motivaciones empresariales y las del expatriado, esto crea una diferencia de intereses. La empresa busca expansión del negocio y el expatriado busca experiencia y reconocimiento profesional. Por lo que hay que gestionar la expatriación con un equilibrio de intereses entre ambas partes.

El apoyo al cónyuge y la adaptación cultural sigue siendo un factor poco desarrollado para aquellos expatriados que tienen familia. Las empresas de la Región, según los datos expusieron poco apoyo al cónyuge en la asignación internacional. Es vital que la familia del expatriado se encuentre a gusto, debido a que es su principal fuente de apoyo.

6. CONCLUSIONES

La globalización del mercado junto a los avances en tecnología ha permitido que las empresas tanto pequeñas, medianas y grandes puedan operar en mercados internacionales buscando nuevas oportunidades empresariales.

Los procesos de expansión fuera del ámbito nacional se realizan en la mayoría de los casos a través de expatriados, debido al nivel de competencia que existe a nivel internacional.

Las empresas para realizar un proceso de internalización a través de la expatriación debe inicialmente hacer un análisis de su estructura empresarial para detectar los medios y herramientas que necesita desarrollar para la realización de un proyecto exitoso.

Ante estos procesos de internalización la empresa o el responsable debe de formarse debidamente e informarse de todos los detalles del proceso y fuentes de información de ámbito público. Existen organismos públicos que ayudan a las empresas que se inician en aventuras internacionales de comercio, ofrecen asesoramiento y opciones a determinados problemas que puedan surgir. (INFO, Cámara de comercio, ICEX).

El desarrollo y seguimiento del proceso de expatriación, es una actividad del departamento de recursos humanos por lo que las empresas que carezcan de este departamento en su estructura organizativa, o no cuenten con profesionales especializados, pueden optar a subcontratar el servicio a una empresa externa para tener una probabilidad alta de éxito.

La empresa debe perfilar y adaptar sus políticas de actuación en procesos de expatriación y repatriación a través de las nuevas experiencias de expatriación vividas en la empresa. Cada asignación internacional ofrece la oportunidad de perfilar y mejorar las políticas que la empresa lleva a cabo. Cuando surgen nuevos problemas o retos en la expatriación, la empresa debe aprender y de esta forma estar preparada para la próxima vez que pueda ocurrir.

Es de vital importancia que las empresas se documenten y busquen recursos de información y apoyo a la hora de realizar expatriaciones y repatriaciones, se entiende que en determinadas ocasiones las empresas son pymes y no disponen de recursos necesarios pero antes de improvisar en estos proyectos internacionales es importante tener desarrollado un plan de actuación .

7. BIBLIOGRAFÍA

- Arizkuren Eleta, A.; Francke Ramm, L.; Baniandrés J.(2007): “La importancia de la adaptación de los expatriados para el éxito de la gestión internacional de RRHH”.Universidad de Deusto –ESTE-.
- Bastida Domínguez, M. (2007): “ El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva”. Boletín Económico del ICE, N° 2917
- Bonache Pérez, J. (2000): “El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales”. Boletín Económico del ICE, N° 2644
- Bonache,J.;Cabrera, A. (2005): “Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Financial times, Pretice Hall. Madrid
- Comisión Europea, Guía práctica para el desplazamiento de trabajadores en los estados miembros de la unión europea, el espacio económico europeos y suizos, 2008.
- 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.
- Deloitte Touche. La gestión Internacional de los recursos humanos en España. Deloitte Touche,2003.
- Espinosa de los monteros Garde, S.; Verdeal Durán, J. (2007): “Algunas reflexiones acerca de la movilidad internacional de trabajadores”. Boletín Económico del ICE, N° 839
- El sector exterior español (2012). Boletín Económico del ICE N°3030
- Espinosa Romero, M. (2009): “Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas”. EOI Escuela de negocios.
- Enric Ricart, J.;LLopis, J.;Garrido, A.; Tonijuan, G. (2014): “Internalización empresarial: Argumentos y estrategias para el directivo”. Confederación española de directivos y ejecutivos (CEDE). IESE Business School.
- García Tabuenca, A.;Crecente Romero, F. (2013): “”. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social (IAES). Universidad de Alcalá.
- Gómez López-Egea, S.; Fernán Prieto, L.(2005): “ Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas”. IESE Business School. Universidad de Navarra
- Gómez Mejía, L.; David B.; Robert C. (2001): “Gestión de Recursos Humanos”.Pretice Hall. Madrid

- Gómez Mejía, L.; David B. y Robert C. (2008): “Gestión de Recursos Humanos”. Prentice Hall. Madrid.
- IESE Business School (2008): “El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del Expatriado”. Universidad de Navarra
- Internacionalización, empleo y modernización de la economía española. ICEX & AFI, mayo 2010
- López, V. (2009): “La compensación global y el manejo de Expatriados. Advisor.
- Neto, J (2008): “El desarrollo de competencias en la expatriación: Un estudio para la Península Ibérica”. Capital Humano N°220. Editorial Especial Directivos. Madrid.
- Ortega Giménez, A. (2010): “La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis”. Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche. ISSN:1886-6611.
- Pascual Fauro, M.; Escalera Izquiero, G. (2006): “La Gestión de la Expatriación: Conceptos y etapas clave”. Boletín Económico del ICE, N° 2870
- Romero Vera, J.M. ; Ventura Pérez, S.; Rebollar Domínguez, R. ; Saúco López, C.; Verdú Ferrer, C.:(2012): “El modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española: Análisis y propuestas. Instituto de la empresa familiar & Equipo económico SL.
- Sánchez Vidal, M.E. ;Sanz Valle, R. ;Barba Aragón, M.I. ;(2005) “La repatriación de los trabajadores en la empresa internacional. Propuesta de investigación”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.11, N°, 2005, pp. 209-224 ISSN: 1135-2533.
- Sánchez Vidal, M.E. ;Sanz Valle, R. ;Barba Aragón, M.I. ;(2005): “Estudio cualitativo sobre la gestión de la repatriación en las empresas internacionales “. Revista de economía y empresa N° 52 y 53. UPCT /UMU.
- 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.
- Sánchez Vidal, M.E. ;Sanz Valle, R. ;Barba Aragón, M.I. ;(2007):”Factores que influyen en la adaptación del repatriado. Un estudio empírico para el caso Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa. ISSN :1019-6838.
- Sousa, L.M (2010): “trabajar fuera de tu país de origen: Expatriado”.Resource Human Magazine.

- Los datos de las gráficas y tablas elaborados se pueden consultar en:

www.datacomex.comercio.es

www.comercio.gob.es

www.econet.carm.es

www.icex.es

www.crem.es

www.regmurcia.com

