



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

LAS PERSONAS EN UN CONTEXTO MULTINACIONAL

Autor/es

Álvaro Fernández Arciniega

Director/es

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa
Año 2017

Información

LAS PERSONAS EN UN CONTEXTO MULTINACIONAL

Autor del trabajo: Álvaro Fernández Arciniega

Director del trabajo: Raquel Ortega Lapiedra

Titulación: Grado Administración y Dirección de Empresas (GADE)

Resumen

En el mundo global actual la competitividad de las empresas es imprescindible para alcanzar resultados sostenibles. Para mejorar la competitividad es cada vez más necesaria la internacionalización de las empresas buscando nuevos mercados en los que instalarse, lo que supone un cambio sustancial en la gestión y movilidad del talento en las organizaciones. Las empresas deben buscar el beneficio de la movilidad global y es ahí donde la gestión de la expatriación de los empleados resulta de vital importancia. Con ello se logra:

- Estructuras y principios uniformes y globales*
- Transferencia de conocimiento y de la cultura de la compañía*
- Competitividad y flexibilidad creando valor añadido*
- Desarrollo de las personas*

En este Trabajo Fin de Grado se desarrolla de manera general el contexto actual y su impacto en la gestión de los Recursos Humanos de las empresas multinacionales y en la movilidad de puestos, de conocimiento y de personas. Referente a la movilidad de personas se profundiza en la expatriación realizando un estudio y análisis detallado en BSH Electrodomésticos España basado en las 70 asignaciones internacionales realizadas en el periodo 2011-2016. Finalmente se presenta un conjunto de conclusiones y medidas aplicables tanto en BSH como en otras empresas multinacionales que pretenden incrementar el beneficio tanto para las empresas como para los empleados expatriados.

Abstract

In today's global world the competitiveness of companies is essential to achieve sustainable results. To improve competitiveness it is very necessary to internationalize companies looking for new markets in which to establish, and therefore this imply a substantial change in the management and mobility of the talent of the organizations.

Companies should seek the benefits of global mobility and that is where the management of expatriation of employees is of vital importance and the companies will achieve:

- Uniform and global structures and principles*
- Know-how and company culture transfer*
- Competitiveness and flexibility creating added value*
- Development of the capacities and skills of the employees*

In this Final Degree Project, is developed in a general way the context of the current globalization and its impact on the management of the Human Resources of multinational companies and on the mobility of jobs, knowledge and persons. Regarding the mobility of persons, it goes in deep in the expatriation making a study and an analysis in BSH Electrodomésticos España based on the 70 international assignments made in the period 2011-2016. Finally, some conclusions and measures are presented to apply in BSH and in other companies in order to try to increase the benefit for the companies and the expatriate employees.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN.....	3
1.1.MATERIA ANALIZADA Y JUSTIFICACIÓN DE SU INTERÉS	3
1.2.OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	4
1.3.TRASCENDENCIA Y APLICABILIDAD	5
1.4.METODOLOGÍA SEGUIDA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.....	5
2. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES.....	7
2.1.INTRODUCCIÓN	7
2.2.LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES	7
3. MOVILIDAD GLOBAL.....	11
3.1.MOVILIDAD GLOBAL DE PUESTOS	11
3.2.MOVILIDAD GLOBAL DE CONOCIMIENTOS	12
3.3.MOVILIDAD GLOBAL DE PERSONAS.....	13
4. LA EXPATRIACIÓN.....	15
4.1.CONCEPTO	15
4.2.MOTIVOS EMPRESARIALES PARA LA EXPATRIACIÓN	16
4.3.PERFIL DEL EXPATRIADO Y DESTINOS MÁS HABITUALES	17
4.4.FASES DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN	19
5. LA EXPATRIACIÓN EN UNA MULTINACIONAL	21
5.1.BSH. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	21
5.2.MOVILIDAD EN BSH. ESTUDIO DE UN CASO PRÁCTICO	23
5.2.1. LA GESTIÓN DE LA EXPATRIACIÓN PARTE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO.....	23
5.2.2. ANÁLISIS EN FUNCIÓN DE LA MOTIVACIÓN	23
5.2.3. ANÁLISIS EN FUNCIÓN DEL SEXO, EDAD Y ESTADO CIVIL	26
5.2.4. ANÁLISIS EN FUNCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO	30
5.2.5. PROCESO Y CONDICIONES DE EXPATRIACIÓN.....	33
5.2.6. RESULTADOS	36
6. CONCLUSIONES	37
7. BIBLIOGRAFÍA.....	39

1. PRESENTACIÓN

1.1. MATERIA ANALIZADA Y JUSTIFICACIÓN DE SU INTERÉS

La adaptación de las empresas a las nuevas necesidades del mercado de las personas conduce a la presencia cada vez mayor de la expatriación.

No cabe duda de que las empresas se mueven cada vez más en un entorno global. La globalización de los mercados es un fenómeno tan patente, que no existe un artículo que no la subraye como hecho esencial que define el contexto competitivo del Siglo XXI. Gracias a los adelantos en la tecnología, a los nuevos métodos, a las mejoras en la comunicación y en los niveles educativos, las empresas pueden operar de una manera global.

En este trabajo vamos a analizar el impacto que tiene en la gestión de los recursos humanos. Lo globalización impacta fuertemente en la gestión del talento en las empresas multinacionales.

Por esta misma razón tendremos que analizar profundamente las expatriaciones que llevan a cabo algunas de las empresas multinacionales más importantes. Esta práctica busca entre otros factores desarrollar el capital humano de la empresa así como ofrecer una experiencia que suponga una motivación positiva para el profesional elegido.

La gestión de los expatriados, objeto de este trabajo, supone abordar un tema que está cada vez más presente dentro del ámbito empresarial multinacional. Un estudio completo de la información con la que cuenta el empleado, cómo se estructura una expatriación y qué beneficios y desventajas se obtienen.

Como ya hemos comentado anteriormente, esta práctica, propia del departamento de Recursos Humanos de una empresa, está siendo cada vez más utilizada en nuestro país; en gran parte debido a las propias necesidades de la empresa y del profesional. El número de españoles que residen en el extranjero se ha visto incrementado en un 5,6% anual, según datos del PERE (Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero).

Actualmente, esta cifra alcanza las 2.305.030 personas. Esta cifra supone un incremento de 121.987 personas respecto a los datos del 2015.

Este trabajo se ha dividido de la siguiente forma: primera parte, en la cual se trata la gestión de las personas en un contexto multinacional bajo un marco teórico, a continuación se explica el caso concreto de la expatriación en una empresa, dando a conocer las cifras que a lo largo de los últimos años se han podido constatar en cuanto a las circunstancias de las personas que han pasado por el proceso de la expatriación, y finalmente se reflejan las conclusiones que a la vista de lo analizado he obtenido de este trabajo .

1.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

La planificación de los Recursos Humanos consiste en decidir qué tareas hay que realizar para que la organización consiga sus objetivos y asegurar que los empleados estén allí donde se les necesita (Lepak y Gowan, 2008).

Debido a la globalización, muchas empresas se han visto obligadas a pensar de nuevo su estrategia respecto a este ámbito, y ampliar así, las formas de movilidad global. Lo que anteriormente se conocía como movilidad global, ya no se conoce como tal; ya no se restringe a la movilidad de personas. Cada vez más esto involucra mover o desplazar puestos o conocimientos.

La tarea de los Recursos Humanos está posicionada como una de las vías con mayor capacidad para construir una empresa sólida y de buen funcionamiento. Conocer una de las áreas que está experimentando un crecimiento notable en las empresas multinacionales, en un ámbito concreto como es la gestión de las personas en ámbito internacional, supone el objetivo común de este trabajo. El objetivo más concreto será conocer de cerca un proceso de expatriación, tanto las fases que se llevan a cabo como los beneficios, tanto para la empresa como para el trabajador. Trataremos un caso concreto de una de las empresas más activas en esta práctica.

Es preciso ahondar en el proceso que esta tarea conlleva tratando de ofrecer un análisis completo de todo el proceso de expatriación, así como las condiciones, tanto del profesional como de la empresa. Desarrollar de forma coordinada el contenido abarcado en este trabajo para poder extrapolarlo a otros ámbitos, surge como objetivo propio.

1.3. TRASCENDENCIA Y APLICABILIDAD

El estudio de toda materia queda vacío sin un caso concreto, por lo que vamos a analizar un proceso concreto de movilidad global, concretamente una expatriación en una de las multinacionales más importantes de nuestro país. Se tratará también los posibles escenarios que se pueden llegar a dar. La posibilidad de poder convertir en práctico los conocimientos teóricos entorno a una disciplina, supone un reto real.

El rol de los departamentos encargados de la gestión humana y de los recursos humanos es fundamental. El plan elaborado por el departamento de Recursos Humanos, es la pieza clave del sistema de organización, por lo que no podemos obviar la importancia de este departamento.

Una de las implicaciones más positivas que este estudio puede ofrecerme es la comprensión del proceso de la expatriación en todas sus vertientes, al haber vivido en primera persona la experiencia como expatriado. De esta forma, al presentar el estudio de una experiencia real, realizaré propuestas para obtener un mayor beneficio para las compañías y para los empleados.

1.4. METODOLOGÍA SEGUIDA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

La movilidad global es un factor del éxito de una empresa. Por esto las multinacionales necesitan gestionar su fuerza global de trabajo de una manera que se adapte a sus capacidades estratégicas. En este trabajo trataremos de identificar estas capacidades.

Para ello, y como hemos comentado anteriormente, analizaremos el ciclo de una expatriación; el cual comprende numerosos entramados. Exige establecer un marco teórico con el que conocer la estructura de la expatriación. Un análisis exhaustivo de fuentes bibliográficas que alberga como paso previo al estudio real.

El análisis de las personas en un contexto multinacional requiere un punto de partida, que en este caso será la propia empresa; desde el momento en el que la empresa se propone entre otros objetivos invertir en un profesional para su futuro, pasando por el momento en el que se le expone dicho plan al empleado, y acabando por el retorno del profesional al país de origen.

Tras conocer el marco teórico y establecido el ciclo a seguir en el desarrollo de este trabajo, procederé a desarrollar el mismo, con la finalización de un caso concreto que nos puede servir de guía de la actual situación de la expatriación y su situación presente y futura.

2. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

2.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas multinacionales son aquellas que no solamente están establecidas en su país de origen, sino que además se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se ha establecido.

Muchas empresas que antes realizaban su actividad en un ámbito nacional se han visto ante la necesidad de internacionalizarse, situando activos fuera del país de origen. Esta práctica se ha visto favorecida por el incremento y la expansión de las nuevas tecnologías, el transporte y la comunicación.

Por lo tanto es necesario que estas empresas realicen prácticas internacionales en sus políticas de empresa; entre ellas la gestión de los Recursos Humanos, ya que la globalización, la economía y el crecimiento del comercio internacional implica, desde una perspectiva de los Recursos Humanos, gestionar filiales en diferentes países, con personas diferentes en muchos de los aspectos.

Todos estos factores suponen una gestión del equipo humano compleja y heterogénea, por lo que la dirección de los Recursos Humanos de estas empresas adquiere una mayor importancia.

Una de estas prácticas que más frecuentemente está llevándose a cabo es la expatriación, objeto de este trabajo. Se ha convertido en una práctica cada vez más extendida en las empresas multinacionales. Esto se debe a la necesidad de hacer frente a la competencia a nivel mundial, y a la necesidad de cubrir determinados puestos, que requieren de ciertos conocimientos y cierta especialización los cuales no encontramos en el mismo país y surge la necesidad de exportar capital humano.

2.2. LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE LAS MULTINACIONALES

Anteriormente ya hemos definido lo que es una empresa multinacional. Algunas de ellas, sin embargo, se dedican exclusivamente a realizar inversiones en el exterior sin realmente

involucrarse en la gestión, mientras que otras muchas intercambian productos, trabajos, conocimientos y personas.

Las capacidades estratégicas de las empresas multinacionales pueden resumirse en las siguientes:

- Integrar y optimizar la asignación global de actividades: Las empresas multinacionales tienen que ser capaces de encontrar diferencias en los mercados laborales locales de tal forma que esto les permita posicionar partes de su cadena de valor en lugares con condiciones más ventajosas que el resto.

Como hemos afirmado antes, esto supone no solo la movilidad de personas, sino también la movilidad de puestos y conocimientos; es decir, la movilidad global. Esto se plantea en las decisiones de deslocalización.

- Adaptarse al entorno global: Los directivos de las empresas multinacionales deben llevar a cabo un exhaustivo análisis del entorno para conocerlo. Seguidamente han de adaptarse o responder a las condiciones del entorno. Por último, los directivos pueden implantar acciones que modifiquen las condiciones del entorno para que estas sean más favorables para la organización.

Se ha de diferenciar los productos y necesidades del mercado local, de forma que se ajusten a las preferencias de sus clientes, las características del sector y el entorno, tanto legal como cultural, de cada uno de los países en los que opera.

En el ámbito de los Recursos Humanos, esto supone la necesidad de flexibilizar sus formas de empleo, para así atraer, retener y motivar al personal de la manera más adecuada en el mercado local.

- Mantener una identidad global: Una empresa multinacional no deja de ser una sola entidad, por muchas unidades que la compongan. Esto significa que aún si se desea adaptarse a las condiciones locales, se tiene que mantener una identidad firme y estable.

Esto puede llevar a cabo a numerosos problemas si se trata de forma distinta a los empleados de las distintas filiales. Puede generar problemas de equidad entre ellos y de esta forma, ocasionar problemas a la imagen y cultura corporativa.

Por lo tanto es muy importante mantener una línea común en cuanto a la identidad, intentado no salirse de ésta e intentando seguir un común global, de forma que se eviten problemas.

- Reducir costes de diseño e implantación: Diferentes estudios han coincidido en que la adaptación local de las prácticas hace que incrementen los costes de diseño y de implantación. Este es un factor a tener en cuenta.

Esto se ve compensado con los costes incurridos en el desarrollo de un sistema de información en las filiales que se pueden amortizar si también se implanta a nivel corporativo.

Sencillamente esto significa que si cada filial opera con diferentes prácticas de gestión, los costes globales obtenidos serán superiores que si se intentan redistribuir o compartir entre varias filiales.

- Controlar y medir el rendimiento de las distintas unidades: Uno de los pilares de la gestión estratégica y multinacional de las personas es la medición de resultados. En las empresas multinacionales, esto representa una fuerte presión a la igualdad en las prácticas.

Esto se debe a que si cada una de las unidades opera de forma individualizada y aislada; distinta al resto, sería muy difícil comparar los resultados respectivos. Por ello se debe tener un sistema de rendimiento con criterios que sigan cierta correlación entre ellos.

- Transferir conocimientos: Sin duda esta es una de las capacidades más importantes a la hora de hablar de movilidad global. Una de las mayores ventajas con la que cuentan las empresas multinacionales es la diversidad. Esto supone una ventaja muy grande respecto a una empresa de carácter local.

El hecho de que operen en distintos entornos y países significa estar expuesto a una pluralidad de prácticas y experiencias, algunas de las cuales se pueden exportar a otros países. Las distintas unidades de la empresa multinacional pueden servir de fuente de capacidades, conocimientos e innovaciones.

Es importante aprovechar esta ventaja por parte de las empresas multinacionales y facilitar así la transferencia de conocimientos y buenas prácticas entre las distintas

unidades. Sólo de esta manera podrán actualizar y potenciar el objetivo de aprendizaje organizativo.

Estas son las distintas capacidades estratégicas que las multinacionales tienen que desarrollar para conseguir una gestión eficaz del talento global. Marcan la dirección que ha de aspirar una adecuada planificación de los Recursos Humanos. Esto exige atender a la movilidad global, es decir, a tres tipos de movilidad: personas, conocimientos y puestos.

A continuación vamos a realizar un estudio más detallado de cada una de estas movibilidades, de forma que nos permita conocer mejor cada una de ellas.

3. MOVILIDAD GLOBAL

Para entender la movilidad global, podemos afirmar que esta función juega un papel crucial en la gestión del talento de hoy. La fuerza de trabajo de movilidad interactiva hace hincapié en la importancia de integrar las prácticas de movilidad con la gestión del talento y la estrategia de negocio.

3.1. MOVILIDAD GLOBAL DE PUESTOS

La movilidad de puestos hace referencia a la primera de las capacidades estratégicas de las empresas multinacionales señaladas arriba (la capacidad de asignar globalmente actividades).

Como hemos comentado antes, no se trata tanto de desplazar personas, sino trabajo a otros países. Esto se compone desde un puesto de trabajo hasta una unidad o toda la empresa. Se trata de una visión del mundo como un mercado global de trabajo y decidir dónde se debería realizar éste.

Muchas empresas se han apoyado en la deslocalización desde los años 90, o también conocido offshoring¹. Las tareas que necesitan más mano de obra poco cualificada son las que parecen las principales candidatas para este tipo de práctica. Los ahorros que se producen de realizar esto son fáciles de calcular y suponen un claro atractivo de esta opción. Es una estrategia que permite reducir los costes fijos y poder mantener los precios y beneficios a unos niveles competitivos.

Otra motivación, aunque menos común entre las empresas, es acceder a personal cualificado mediante el offshoring. Muchos países se han convertido en minas de oro de talento. Esto pone de manifiesto como la deslocalización puede afectar a actividades empresariales de mayor valor añadido para la empresa (I+D+I, diseño de productos, informática).

En definitiva, lo que las empresas multinacionales han de buscar es que el beneficio de tener acceso a un talento superior supere a los costes de la deslocalización.

¹ deslocalización que realiza una empresa cuando traslada sus sistemas de producción o sus fábricas a otro país o región. Por ejemplo, empresas que producían en Europa, se han instalado en América o Asia, sobre todo por ventajas salariales y de costes

Otra de las ventajas potenciales de la deslocalización es la mejora de la eficiencia operativa. Aunque, están presentes ciertas dificultades de coordinación, puede permitir operar todos los días de la semana durante un amplio horario. Debido a la importancia en muchos sectores de facilitar una respuesta rápida e inmediata a los clientes, ofertar este servicio para las compañías puede resultar muy interesante.

Todo esto tiene una clara influencia en la estrategia global de las empresas multinacionales. Muchas de las empresas buscan encontrar diferencias en los mercados laborales locales que les permita localizar parte de su cadena de valor obteniendo así condiciones más ventajosas.

En la deslocalización no todo son ventajas, ya que para los empleados nacionales suele generar cierta preocupación por la posible pérdida de puestos de trabajo.

La movilidad global de puestos por sí sola, no es suficiente para el desarrollo del conjunto de las capacidades estratégicas de las empresas multinacionales. Por esto mismo, ha de tenerse en cuenta otros tipos: movilidad de conocimientos y de personas.

3.2. MOVILIDAD GLOBAL DE CONOCIMIENTOS

Hace un tiempo, las personas tenían que trabajar en oficinas cercanas de forma que la movilidad global era escasa. Las empresas buscaban reclutar los empleados en el mercado local, o enviar expatriados a esos mercados.

La movilidad global de conocimientos es esencial para la última de las competencias, implica ir más allá que lo enunciado anteriormente. Se trata de encontrar en cualquier punto de la red de la empresa multinacional a personas con talento que puedan contribuir definitiva o temporalmente a cubrir un puesto. Consiste en intentar buscar vías para vincular personas con conocimientos clave, posicionarlos en el lugar adecuado y estimularles para que funcionen allí.

Hay diversas técnicas para estimular la movilidad global de conocimientos. A parte de los destinos internacionales, existen dos tipos de mecanismos: burocráticos y sociales².

Los mecanismos burocráticos siguen reglas y procedimientos formales; aunque suelen suponer un propósito de control. Pueden responder a un objetivo de creación o intercambio

² Bonache y Dickmann, 2008

de conocimientos. Un buen ejemplo de ello serían los sistemas que se sitúan en las intranets para compartir información y buenas prácticas.

Como hemos comentado anteriormente, los mecanismos burocráticos no son suficientes para que exista un buen intercambio de conocimientos y que sea de forma efectiva. Tienen que ser complementados con mecanismos sociales, que, a la vez que crean cohesión corporativa facilitan la interacción entre las distintas unidades. Las “global expertise networks” son un ejemplo de este tipo de mecanismo.

También facilita a ello que los equipos de personas estén formados por empleados de distintas culturas, de forma que puedan trabajar colaborando entre ellos transfronterizamente. Con esto conseguimos flexibilidad a la hora de que las filiales se adapten a sus respectivos entornos, al tiempo que se adquiere una mayor integración global.

Las nuevas tecnologías de la información han abierto a las empresas multinacionales multitud de posibilidades para compartir estos conocimientos. Internet, videoconferencias, etc. permiten la comunicación entre los empleados a pesar de no coincidir en el mismo país de trabajo.

3.3. MOVILIDAD GLOBAL DE PERSONAS

Si hablamos de movilidad global de personas, nos centramos en las asignaciones internacionales.

El conocimiento puede transferirse a través de multitud de mecanismos, como hemos visto anteriormente, sin embargo, la mayor parte del conocimiento transferido entre las distintas unidades de las empresas multinacionales es táctico. Si una compañía decide transferir este conocimiento, sólo lo puede hacer a través del destino internacional de los empleados, es decir, a través de los expatriados.

Por otra parte, la internacionalización proporciona oportunidades de aprendizaje e innovación a través de la exposición de nuevas culturas, ideas y experiencias dentro de la compañía. Esto puede ser utilizado para crear nuevos conocimientos o para complementar los ya existentes.

Por estas razones, es importante analizar un caso concreto, por lo que a continuación se pone en práctica uno de los métodos de movilidad global de personas: la expatriación.

4. LA EXPATRIACIÓN

4.1. CONCEPTO DE EXPATRIACIÓN

Existen muchas definiciones del concepto de expatriación referente a la dirección de los Recursos Humanos. A lo largo de los años se han ido incorporando algunas de ellas al lenguaje habitual de las empresas, por lo que a continuación se detallan algunas de las más completas, ya que incluyen conceptos importantes que afectan al expatriado.

- Gómez-Mejía (2001), lo definen de una manera escueta como “un persona que vive y trabaja en otro país – país extranjero”.
- Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por periodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país (Suutari y Brewster, 2003).
- Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado (Bonache, 2005).
- Un expatriado es un profesional designado por su compañía para ocupar un puesto de extranjero, por un período superior a doce meses e inferior a cinco años (por término medio), dentro de su misma organización o en una empresa distinta pero vinculada a su compañía de origen. (Gestión de los expatriados, Seminario ADP, 2008)
- Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un periodo de tiempo relativamente largo, a su país de origen (Pin, 2009).
- Aycan y Kanungo amplían el concepto a “empleados de organizaciones gubernamentales o empresariales enviados por su organización a una unidad relacionada en un país que es diferente al suyo, para ocupar un puesto o alcanzar

una meta relativa a la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente más de seis meses y menos de cinco años” .

Como denominador común de estas definiciones, podemos encontrar que se contempla a los expatriados como profesionales que se desplazan de su país de origen para desarrollar su actividad profesional durante un período de tiempo. Esto normalmente afecta así mismo al factor personal del profesional.

La expatriación supone una atracción para la actividad profesional de los empleados, es una buena oportunidad para el trabajador, y normalmente va acompañada de beneficios tanto económicos como de desarrollo de carrera profesional.

A pesar de que suele haber candidatos y que esto cada vez más está solucionándose, muchos directivos españoles parecen no estar muy dispuestos a moverse con la flexibilidad que las empresas requieren. Esto se debe a los riesgos que han de afrontar, unido al miedo a adaptarse a un lugar completamente diferente al que están acostumbrados.

Otro de los grandes impedimentos que encuentran los directivos españoles y que no podemos olvidar, es el factor idioma. En 2013 un Estudio Europeo de Competencia Lingüística elaborado por la UE revelaba que apenas un 25% de los directivos españoles (también de los políticos) disponían de un dominio medio-alto de la lengua. Hoy en día prácticamente todos los CEO de nuestro país de las empresas relevantes manejan muy bien el inglés. No ocurre así con los mandos intermedios.

4.2. MOTIVOS EMPRESARIALES PARA LA EXPATRIACIÓN

Un aspecto muy importante y a tener en cuenta es el motivo que lleva a realizar el traslado del profesional a otro país. Entre los motivos más destacados, podemos encontrar los siguientes:

- Desarrollo de la carrera internacional. Este motivo es común entre directivos o pre-directivos de altos niveles, que son asignados a puestos internacionales con el fin de adecuarse a su plan de carrera, mejorando sus conocimientos y network.
- Solución de problemas urgentes. En ocasiones es completamente necesario expatriar a un empleado que posee mayores conocimientos o experiencia en determinados

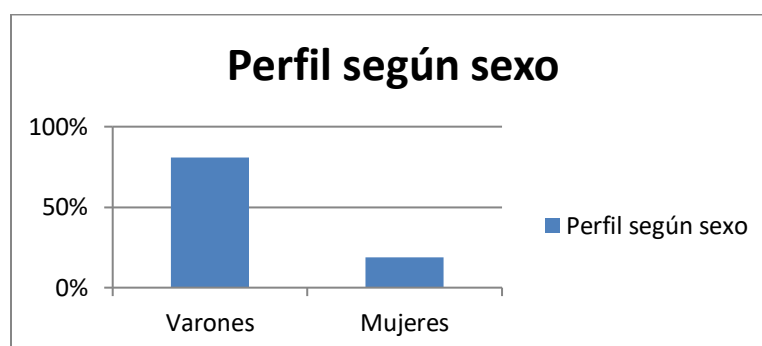
ámbitos; para obtener soluciones con la mayor brevedad y de la forma más eficiente.

- Toma de control. Personal destinado para llevar a cabo y favorecer la toma de control y la vigilancia de aspectos claves de la gestión de la empresa.
- Adquisición de nuevas filiales y expansión del negocio. Es la mayor causa de la expatriación. La decisión de expansión no es fácil tarea, sobre todo si se desea expandir en un mercado con una cultura diferente y distintas costumbres. Por este motivo, las empresas que deciden expatriar lo hacen a través empleados capacitados, generalmente directivos, para gestionar de forma eficiente el proceso de instalación de la filial o el proceso de la expansión.
- Intercambio de «know-how». Intercambio del personal con el fin de conseguir que los conocimientos y habilidades que una persona tiene, sean compartidos y aprendidos por el resto de empleados.
- Transmisión de la cultura de empresa. La empresa decide expatriar a un empleado de la central que se sienta altamente vinculado a la empresa y que conoce la cultura de la misma para que dé a conocer ésta en la nueva filial.

4.3. PERFIL DEL EXPATRIADO Y DESTINOS MÁS HABITUALES

- El 81% de los expatriados son hombres de mediana edad (entre 31 y 40 años), aunque en el último año, la tendencia de las mujeres a la expatriación se está incrementando.

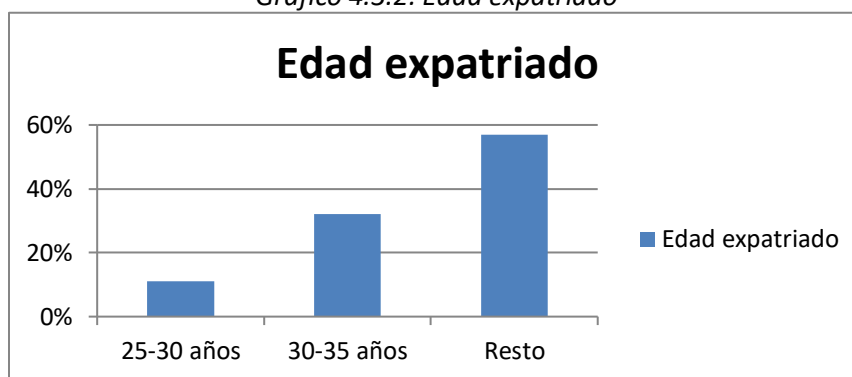
Gráfico 4.3.1: Perfil según sexo



Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a la edad del seleccionado, un 32% está comprendido entre 30 y 35 años, mientras que la franja de edad entre 25 y 30 años es la que tiene un menor índice de expatriación, un 11%. Esto se debe a que no tienen la experiencia profesional necesaria para afrontar la responsabilidad que conlleva estar al frente de la empresa en el extranjero.

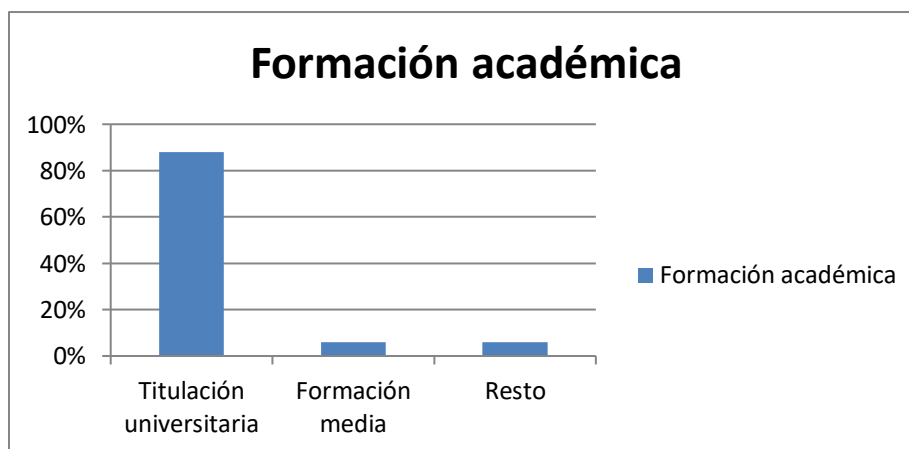
Gráfico 4.3.2: Edad expatriado



Fuente: Elaboración propia

- Respecto a la formación académica el 88% tiene una titulación universitaria. Un 66% de estos tiene una titulación superior. Solamente un 9% de los expatriados cuenta con una formación media.

Gráfico 4.3.2: Edad expatriado



Fuente: Elaboración propia

- Perfil profesional: La mayoría son directivos o técnicos, siendo el perfil de jóvenes en formación, o que están empezando su carrera profesional en las multinacionales españolas o extranjeras.
- Destinos más habituales. Según un informe realizado, los destinos más habituales elegidos por los empleados son Oriente Medio, China, Alemania, Reino Unido, Francia, Portugal y algunos países de Latinoamérica, sobre todo Brasil o México.
-

Los países emergentes mantienen su atractivo para los “senior” por las posibilidades de carrera y una perspectiva retributiva atractiva.

Si hablamos de empresas españolas, en su gran mayoría, han expatriado a sus empleados a países de América Latina y de la Unión Europea, concretamente México, Alemania y Francia. El menos habitual es Oriente Medio y Asia.

En el caso del Reino Unido habrá que ver el desarrollo del Brexit para ver su influencia en las posibilidades de expatriación a ese país y sus condicionantes.

4.4. FASES DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN

Dentro de este apartado vamos a proceder a analizar las fases del proceso de expatriación.

En cuanto a las fases del proceso de expatriación podemos encontrar las siguientes:

- Inicio: Esta fase empieza con la búsqueda de candidatos óptimos dentro de la empresa para llevar a cabo un proceso de expatriación satisfactorio. Según los datos del informe, las cualidades que más se valoran de los candidatos son; sus conocimientos técnicos, su experiencia, así como la capacidad de liderazgo y la facilidad de adaptación a nuevas situaciones.

En esta primera fase es clave la comunicación entre la empresa y el empleado que va a realizar la expatriación, ya que hay que comunicar con mucha claridad y sinceridad todo el proceso de expatriación. Igual de importante es comunicar lo que se espera del empleado y las consecuencias de sus acciones en el país de destino.

Aproximadamente, un 26,7% de los expatriados considera que la información aportada por la empresa no es completa.

Normalmente, la empresa ofrece al empleado una serie de ayudas entorno al asesoramiento de su nueva actividad. En los diferentes estudios existentes, esta parte es una de las más valoradas por el empleado, ya que consigue despejar dudas de cómo se va a planificar la expatriación.

- Fase de desarrollo: Esta fase da comienzo en cuanto el expatriado se traslada al país de destino. Desde este momento, comienza la fase de adaptación a un nuevo entorno tanto social como profesional y cultural. En muchos casos, esta fase la tienen que experimentar tanto el expatriado como la familia de éste que se traslada al país.

Esta fase, a pesar de parecer la más difícil, solamente el 11% afirma haber tenido dificultades realmente serias a la hora de adaptarse a su nuevo lugar de origen. El 85,6% considera su oportunidad como una experiencia positiva.

- Fase de repatriación: La última fase de proceso de expatriación trata de la vuelta al país de origen. Se desarrolla en el momento en el que el empleado abandona el país de destino.

Esta fase conlleva muchas dificultades, ya que no siempre se cumple el periodo de expatriación que había sido acordado por la empresa. Según un estudio realizado por IESE Business School, en un 28,1% de los casos el periodo de expatriación no duró lo que se había acordado.

5. LA EXPATRIACIÓN EN UNA MULTINACIONAL

5.1. BSH. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

BSH Hausgeräte GmbH es la empresa líder del mercado de electrodomésticos en Europa y nº2 del mundo. Movida por las necesidades de los clientes en todo el mundo, BSH aspira a mejorar la calidad de vida de las personas con sus electrodomésticos innovadores, marcas excepcionales y soluciones de primera calidad.

BSH fue fundada en 1967 como una joint venture entre Siemens AG y Robert Bosch GmbH y desde el comienzo de 2015 pertenece exclusivamente a Robert Bosch GmbH.

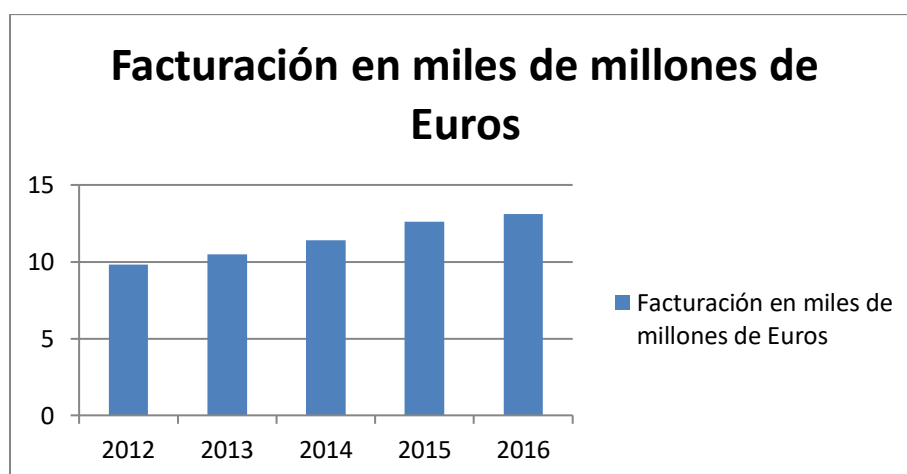
Además de las marcas globales Bosch, Siemens, Gaggenau y Neff, la cartera de marcas incluye las marcas locales Thermador, Balay, Profilo, Constructa, Pitsos, Coldex, Ufesa y Zelmer.

Si bien las marcas globales se alinean con sus respectivos grupos objetivo en casi en todos los lugares del mundo, las marcas locales de BSH mantienen un estrecho vínculo local con los clientes en su grupo objetivo.

Cuenta con más de 58.300 empleados en todo el mundo, 80 compañías en 48 países y 40 fábricas.

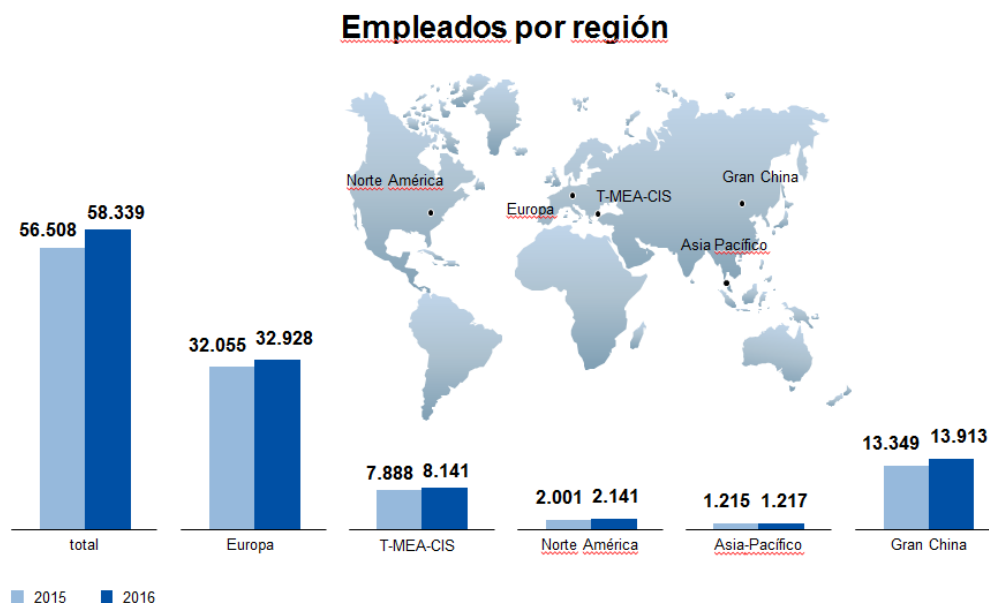
A continuación vamos a ver algunos datos relevantes de esta multinacional:

Tabla 5.1.1: Facturación del Grupo BSH en miles de millones de Euros



Fuente: Memoria de BSH 2016

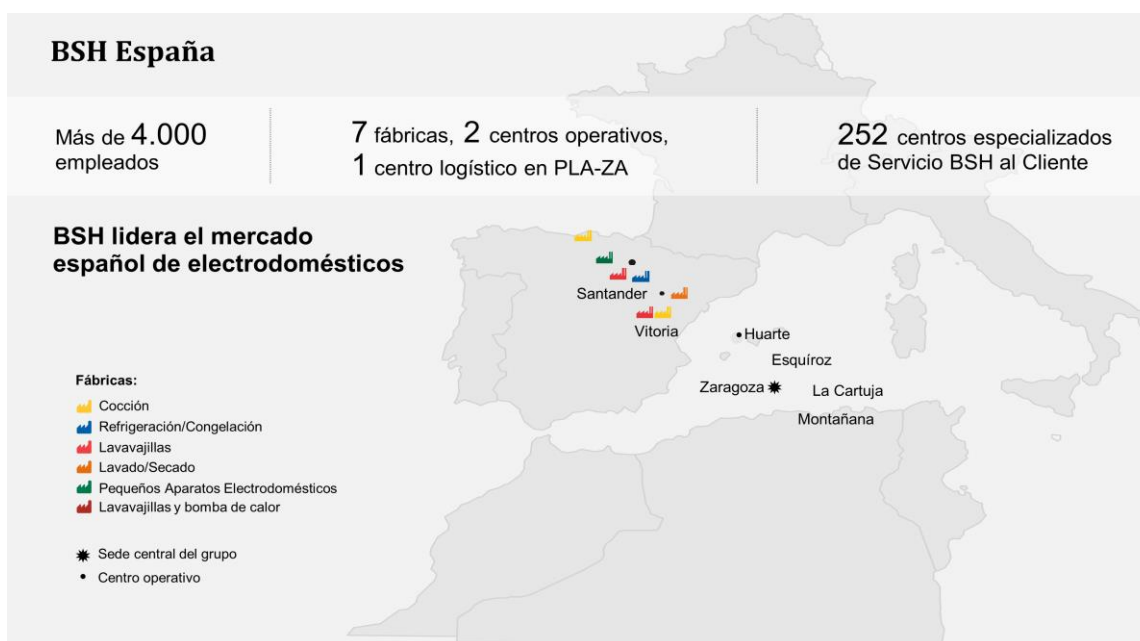
Imagen 5.1.1: Empleados Grupo BSH por región en el mundo



Fuente: Memoria de BSH 2016

Respecto a BSH España, es la empresa líder del mercado casi con el 40% de participación de mercado. Cuenta con más de 4.000 empleados.

Imagen 5.1.2: BSH España



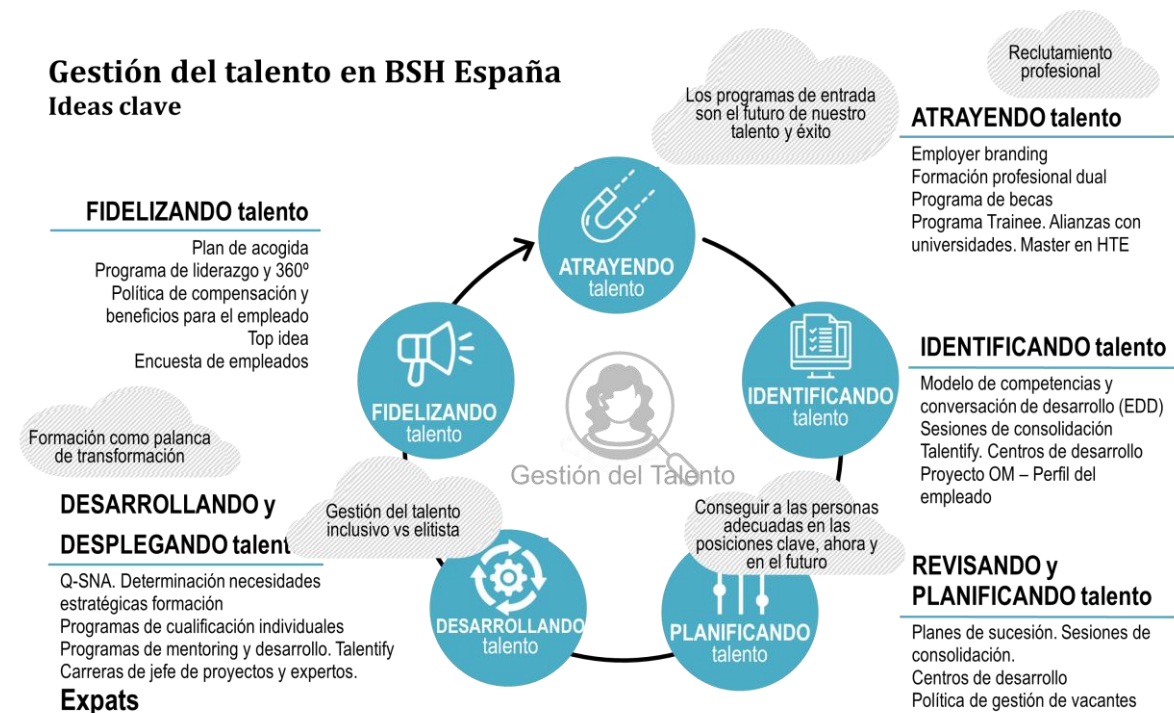
Fuente: Memoria de BSH 2016

5.2. MOVILIDAD EN BSH. ESTUDIO DE UN CASO PRÁCTICO

5.2.1. LA GESTIÓN DE LA EXPATRIACIÓN PARTE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

La gestión de las expatriaciones se integra dentro de la gestión de talento de BSH Electrodomésticos España.

Imagen 5.2.1: Gestión del Talento en BSH España



Fuente: BSH 2017

En BSH Electrodomésticos España, en el periodo 2011-2016 ha habido un total de 70 expatriaciones.

5.2.2. ANÁLISIS EN FUNCIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Estas expatriaciones, en función de la motivación se clasifican en:

- Basadas en un plan de desarrollo para aquellas personas que tienen potencial o que están designadas dentro del proceso SMR (Strategic Management Review), que es la determinación de planes de sucesión de puestos clave de la organización en España. Representan el 57,1% de los casos.

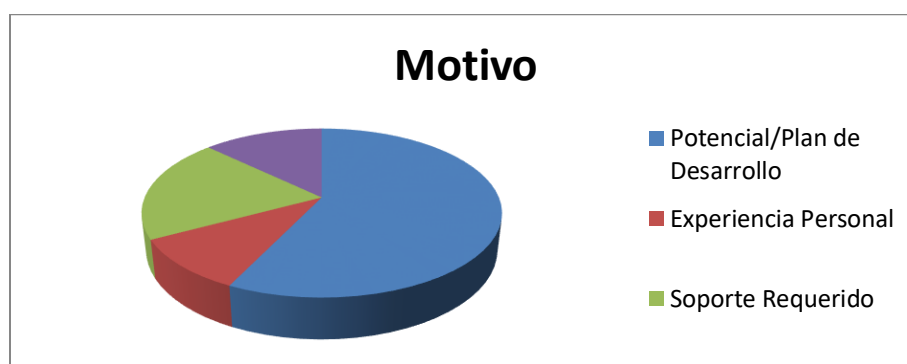
- Basadas en requerimientos de la Multinacional para dar soporte en otras unidades fuera de España dado el conocimiento y experiencia de las personas de la organización española. Representan el 20,0% de los casos.
- Basadas en programas de entrada de la compañía o formación para adquirir conocimiento y network y una vez de vuelta en España aplicarlo. En su inmensa mayoría son realizadas por personas jóvenes que llevan poco tiempo en la empresa y por tanto la consecuencia para las personas que las realizan es un conocimiento mejor de las diferentes técnicas pero no llevan aparejada una mejor posición a la vuelta en España. Representan el 12,9% de los casos.
- Basadas en la inquietud y deseo personal de las personas de la organización de tener una experiencia de trabajo y vivencial en el extranjero. Representan el 10,0% de los casos.

Tabla 5.2.1: Motivo de la expatriación

Motivo		
Potencial/Plan de Desarrollo	40	57,1%
Experiencia Personal	7	10,0%
Soporte Requerido	14	20,0%
Formación	9	12,9%
Total	70	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.2.1: Motivo de la expatriación



Fuente: Elaboración propia

En el proceso de una expatriación se produce una entrevista previa en el que se explica todo el proceso (incluidos aspectos personales, país de destino, económicos, funciones del puesto de trabajo, etc.) y en el que se tratan también las expectativas a la vuelta en España.

Uno de los problemas fundamentales de las expatriaciones es el trabajo a poder ofrecer a la vuelta de la misma. A pesar de que se intenta dejar claro que el puesto de vuelta dependerá de las posiciones libres en ese momento, del desempeño en la expatriación y la competencia interna de otros candidatos, las personas tienen el sentimiento de que la empresa debe ofrecerles un trabajo de más nivel jerárquico (y por supuesto económico) en su ciudad de origen dado el esfuerzo que han realizado y por tanto es la mayor de las frustraciones si no se consigue tal posición.

Si consideramos que el éxito de una expatriación es la obtención a la vuelta en España de un puesto de mayor responsabilidad, el fracaso es un desempeño no adecuado en la expatriación y por tanto un puesto de menor responsabilidad y el neutro es un puesto de igual responsabilidad que antes de la expatriación, podemos deducir basados en los 70 casos anteriormente citados las siguientes conclusiones:

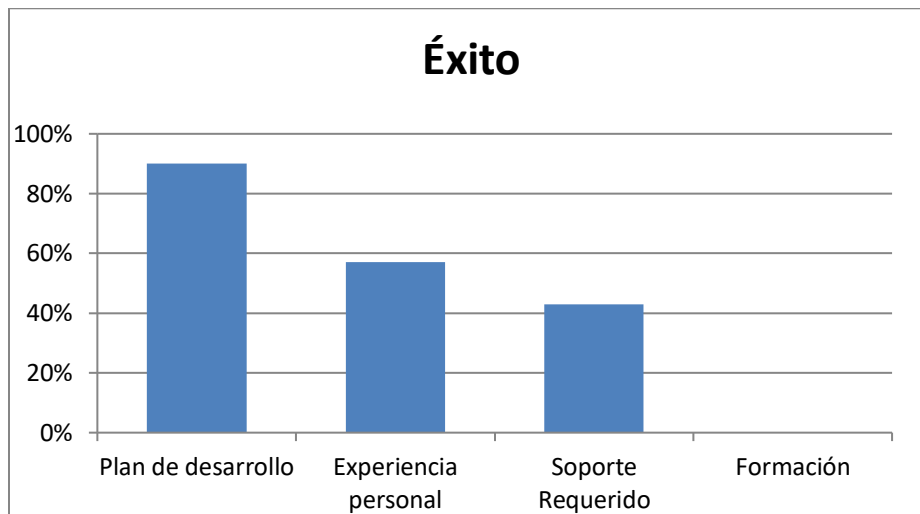
- El mayor nivel de éxito (90,0%) se produce en aquellos casos que están basados en un plan de desarrollo de personas de potencial o designadas dentro del SMR.
- El mayor nivel de fracaso, siendo bajo (14,3%), se produce en aquellos casos que están basados en la inquietud y deseo personal de una experiencia en el extranjero.
- El mayor nivel neutro, como es lógico, se encuentra en los casos de formación (100,0%) y en los basados en el requerimiento de soporte (57,1%).

Tabla 5.2.2: Relación motivo-éxito de la expatriación

Motivo	Éxito	Fracaso	Neutro
Potencial/Plan de Desarrollo	90,00%	7,50%	2,50%
Experiencia Personal	57,10%	14,30%	28,60%
Soporte Requerido	42,90%	0,00%	57,10%
Formación	0,00%	0,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.2.2: Relación motivo-éxito de la expatriación



Fuente: Elaboración propia

5.2.3. ANÁLISIS EN FUNCIÓN DEL SEXO, EDAD Y ESTADO CIVIL

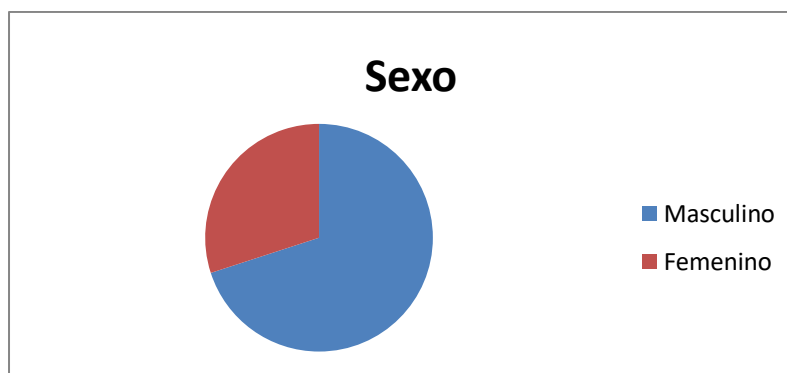
Si continuamos analizando los 70 casos observamos que por sexo se produce la siguiente distribución:

Tabla 5.2.3: Distribución por sexo

Sexo	Total	%
Masculino	49	70
Femenino	21	30

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.2.3: Distribución por sexo



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico confirma la tendencia creciente de la presencia de la mujer en la empresa a todos los niveles (en 2004: 16,13% y en 2016: 30,95%) y destacando en puestos de responsabilidad, es decir puestos directivos y pre-directivos, que se está incrementando de tal forma que el 28.1% de esos puestos son mujeres. Por lo tanto, se ve una clara tendencia creciente.

Por sexo no hay diferencias significativas en el resultado de la expatriación como puede verse en el siguiente cuadro:

Tabla 5.2.4: Relación sexo-éxito

		Éxito	Fracaso	Neutro	
Masculino	49	69,40%	6,10%	24,50%	100,00%
Femenino	21	57,10%	4,80%	38,10%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la edad media de las expatriaciones podemos decir que es de 35,6 años. La edad media y la distribución por edad de las expatriaciones es la siguiente:

Tabla 5.2.5: Edad

Edad	
Media	35,6
Masculino Media	36,3
Femenino Media	34

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2.6: Tramos de edad

Tramos		
<30 años	15	21,40%
30-34 años	17	24,30%
35-39 años	23	32,90%
40-44 años	12	17,10%
45-49 años	2	2,90%
55-59 años	1	1,40%

Fuente: Elaboración propia

Claramente se manifiesta que la expatriación se produce mayoritariamente (casi el 80%) en personas con edades inferiores a 40 años, lo que parece lógico por los siguientes motivos:

- Las personas menores de 30 años en su gran mayoría son aquellas que su expatriación se produce para un plan de desarrollo y para formación.
- Las planes de desarrollo y personas de potencial son frecuentes para colectivos entre 30 y 40 años
- La dificultad de expatriación es mayor cuando la unidad familiar está consolidada y los hijos, si los hubiera, tienen una edad de adolescencia (personas de más 45 años sólo el 4,3% de las expatriaciones)

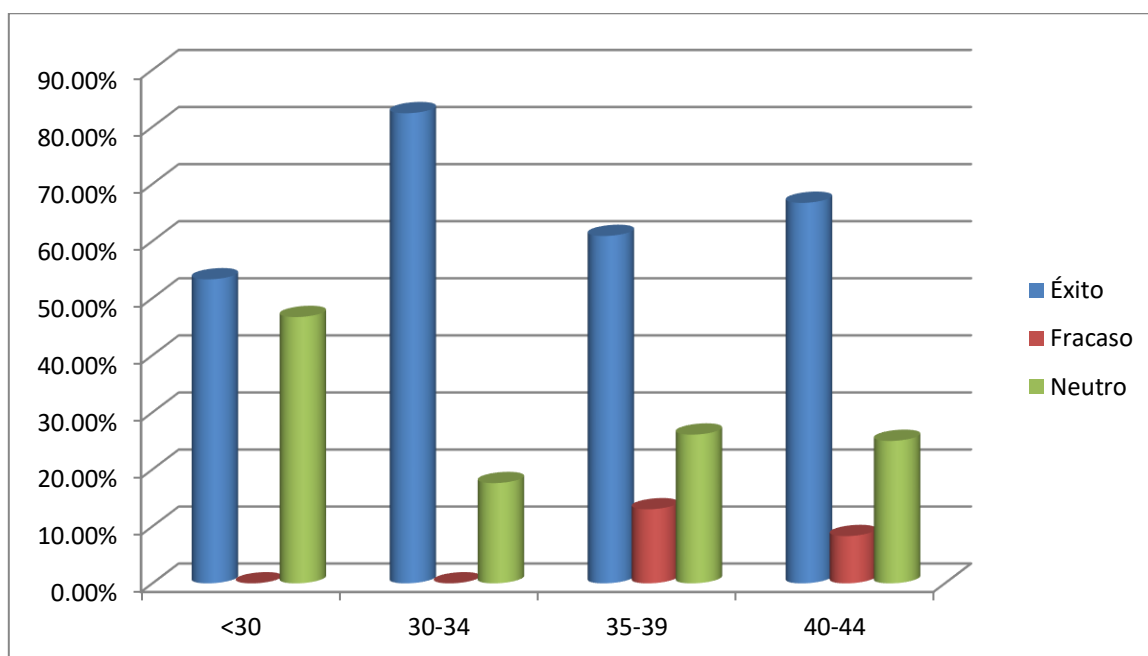
En cuanto al éxito de la expatriación se producen claras diferencias destacando la franja de edad de 30 a 34 años con un 82,4% por lo mencionado en los puntos anteriores.

Tabla 5.2.7: Relación éxito-edad

	Éxito	Fracaso	Neutro	
Edad				
<30	53,30%	0,00%	46,70%	100,00%
30-34	82,40%	0,00%	17,60%	100,00%
35-39	60,90%	13,00%	26,10%	100,00%
40-44	66,70%	8,30%	25,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.2.4: Relación éxito-edad



Fuente: Elaboración propia

Influye, como hemos visto anteriormente en el perfil del expatriado, la situación familiar y el estado civil. A continuación veremos que la distribución es muy uniforme:

Tabla 5.2.8: Estado civil

SOLTERO/A	24	34,3%
CON PAREJA	20	28,6%
CON PAREJA E HIJOS	26	37,1%

Fuente: Elaboración propia

Y el éxito en la expatriación es el siguiente:

Tabla 5.2.9: Relación éxito-estado civil

	Éxito	Fracaso	Neutro	
SOLTERO	50,0%	4,2%	45,8%	100,0%
PAREJA	80,0%	5,0%	15,0%	100,0%
PAREJA E HIJOS	69,2%	7,7%	23,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Por todo ello se deduce que el éxito es mucho mayor para aquellas personas que tienen pareja. Esto coincide con las personas entre 30 y 34 años en cuanto a la edad y respecto al motivo coincide con personas de potencial.

Así mismo el alto valor de neutro se produce en las personas solteras que a su vez coincide que son las personas menores de 30 años y son las que en su mayoría las expatriaciones son para formación ya que son personas que acaban de entrar o llevan poco tiempo trabajando para la organización.

La política de la empresa en selección es que las personas que entran en la compañía al acabar sus estudios universitarios o con una experiencia de pocos años vayan creciendo en la empresa promocionando a los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Por ello la edad de las personas va directamente relacionada con la antigüedad y experiencia en la compañía.

5.2.4. ANÁLISIS EN FUNCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

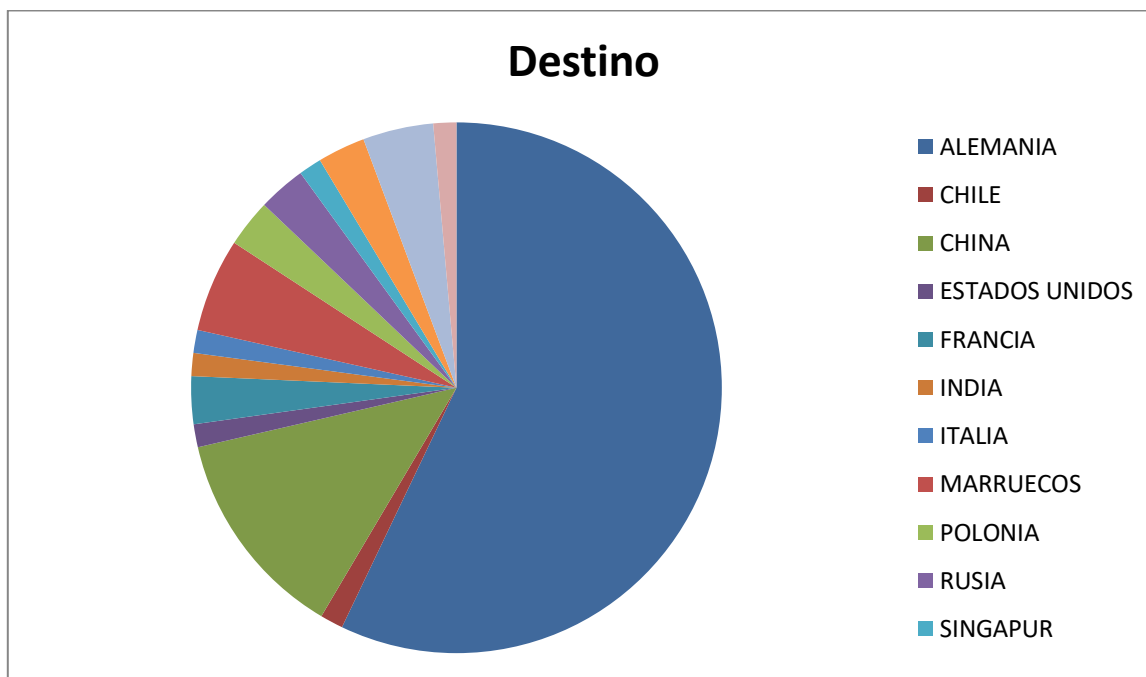
Finalmente podemos realizar un análisis interesante: las expatriaciones en cuanto al país de destino.

Tabla 5.2.10: Destinos

Destino		
ALEMANIA	40	57,1%
CHILE	1	1,4%
CHINA	9	12,9%
ESTADOS UNIDOS	1	1,4%
FRANCIA	2	2,9%
INDIA	1	1,4%
ITALIA	1	1,4%
MARRUECOS	4	5,7%
POLONIA	2	2,9%
RUSIA	2	2,9%
SINGAPUR	1	1,4%
SUECIA	2	2,9%
TURQUIA	3	4,3%
GRAN BRETAÑA	1	1,4%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.2.5: Destinos



Fuente: Elaboración propia

Al tener la central de la Multinacional y muchas de las fábricas en Alemania, el 57,1% de las expatriaciones se produce a este país; como es lógico.

Así mismo cabe destacar China con un 12,9% de las expatriaciones. Esto se debe al creciente desarrollo de este país y a la importancia y tamaño de este mercado de electrodomésticos. Debido a que es una economía emergente requiere de la experiencia y conocimientos de las personas de países con mercados consolidados.

Actualmente ocupa un lugar muy importante en el mercado global y tiene una tendencia creciente respecto al futuro.

En el resto de países las exportaciones son menores y obedecen al soporte de la subsidiaria española a la gestión de la multinacional en otros países por su política de expansión y crecimiento.

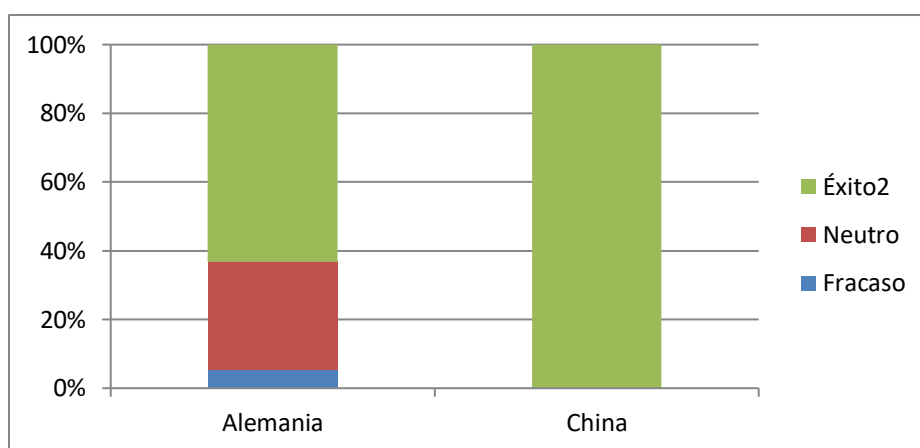
Si analizamos los destinos de Alemania y China podría parecer a priori que el éxito sería mayor en Alemania debido a que es un país europeo y más cercano culturalmente a España pero los resultados no nos lo indican así:

Tabla 5.2.11: Tasa éxito según destino

	Éxito	Fracaso	Neutro	
ALEMANIA	63,16%	5,26%	31,58%	100,00%
CHINA	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.2.6: Tasa éxito según destino



Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que la mayor parte de las expatriaciones basadas en la formación tienen destino Alemania, el porcentaje de éxito en China es total.

Antes de la expatriación se realiza un viaje previo de la persona y de la familia para conocer la ciudad, país, etc. De esta forma tienen un primer contacto con lo que va a ser su nueva “vida”.

Por otra parte se realiza previamente en la mayoría de los casos, es optativo, un curso de inmersión cultural del país de destino.

Referente a las personas cuyo destino es otro continente, como China, estas fases previas son muy constructivas ya que se les brinda la posibilidad de conocer la situación y las diferencias culturales existentes. Por una parte en la decisión de la expatriación y por otra al

llegar al destino son plenamente conscientes de las dificultades que se van a encontrar con lo que están más preparados psicológicamente.

No ocurre así en Alemania que al ser un país europeo se puede pensar que la adaptación es más fácil menospreciando las diferencias culturales y estilo de vida (vida social).

5.2.5. PROCESO Y CONDICIONES DE EXPATRIACIÓN

A continuación veremos detallado el proceso de expatriación que la empresa lleva a cabo:

✓ ETAPAS

- Plazo de comunicación a Recursos Humanos del futuro trabajador desplazado.

Es necesario que con al menos un plazo de 3 meses se conozca la persona que va a ser expatriada.

- Requisito Personal

Es un documento que recoge el porqué del interés del desplazamiento del trabajador. En el mismo se describen las funciones que desempeñará, periodo de la delegación, ubicación etc.

Lo envía el departamento solicitante debidamente cumplimentado y firmado al país receptor. El país solicitante lo entrega a la Gerencia para su firma, y se devuelve al solicitante.

Es de suma importancia que la fecha de traslado sea acordada por ambas partes.

- Entrevista previa

En el caso de España se cree que para los trabajadores que se desplazan desde España al extranjero, la entrevista previa donde se explican las condiciones generales es de vital importancia. Es deseable que estuviera además del futuro trabajador desplazado, el responsable del mismo en el país de origen.

- Preparación de la oferta económica

A partir del salario bruto del empleado, y con la situación personal, estado civil, hijos y residencia en España, se calcula el salario neto de partida correspondiente en España.

Una vez calculado el neto, se pasa toda la información al departamento responsable de las expatriaciones en la Central de Múnich.

- Entrevista con las condiciones económicas finales, contrato, vacaciones, variable, bonus no consolidable e incrementos salariales.

Cuando llega la propuesta se tiene una entrevista personal con el futuro expatriado, donde se explican tanto las condiciones económicas finales, como el variable, bonus no consolidable, incrementos salariales, contenido del contrato de expatriación y vacaciones.

✓ **CLASES DE IDIOMAS**

La partida para idiomas en el caso de que se traslade el trabajador sin su familia no tendrá limitación económica alguna, dentro de lo razonable.

Las clases con carácter general deben darse en destino.

✓ ***VIAJE PARA LA BÚSQUEDA DE CASA, COLEGIO Y GUARDERÍA***

Se tiene derecho a realizar un viaje para el trabajador y en su caso para el cónyuge, de hasta 3 días (2 noches, cuando el destino esté dentro del continente europeo, incluido Turquía) y de hasta 6 días (3 noches, cuando el destino esté fuera del continente europeo, excluido Turquía) para comenzar la búsqueda de una casa de forma previa al desplazamiento definitivo, a gastos pagados para ambos.

Dependiendo de la ubicación de destino, en algunas ocasiones, se posee de un servicio de Relocation Service. El contacto se realiza a través de RH de la ubicación de destino.

✓ ***MUDANZA Y OTROS***

En el supuesto de que el futuro expatriado deseara hacer mudanza, existen dos opciones:

Emplear a una empresa de mudanzas para realizarla,

O bien, si no se hiciera mudanza, se abonará una cantidad en la primera o segunda nómina según los miembros de la unidad familiar.

✓ ***EMPADRONAMIENTO Y REGISTRO EN EL CONSULADO O EMBAJADA.***

El expatriado, una vez tenga domicilio en destino deberá empadronarse y enviar el Certificado de Empadronamiento al país de origen.

✓ ***COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y ASISTENCIA SANITARIA***

BSH España cotiza por el trabajador a la Seguridad Social (tanto la parte correspondiente a la empresa, como la parte del trabajador, considerando su último salario en España).

En el caso de países sin convenio con la Seguridad Social Española la compañía contrata un seguro médico privado para todos los miembros de la unidad familiar que se desplazan a vivir al país de destino (en países como por ejemplo Marruecos).

✓ ***ASISTENCIA AL CÓNYUGE O PAREJA DEL EXPATRIADO***

Se ha puesto en marcha lo que se denomina “ Spouse Support” cuya finalidad es dar apoyo al acompañante del expatriado/a.

Este apoyo puede consistir en:

Ayuda a buscar trabajo en destino,

Asesoramiento en la carrera profesional,

o bien ayuda en la integración en la Sociedad.

Además de este proceso, se tiene una entrevista con el trabajador cada 6 meses para evaluar su situación, tanto profesional como personal.

5.2.6. RESULTADOS

De todo ello podemos realizar las siguientes afirmaciones:

- Importancia de modular y ser realista en las expectativas de una mejor posición/trabajo a la vuelta de la expatriación
- Importancia del conocimiento previo de la ciudad y país de destino, la cultura, costumbres y hábitos de vida
- La presencia creciente de las mujeres en puestos pre-directivos y directivos y por tanto en las expatriaciones
- La mayoría de las expatriaciones se producen en personas con edades inferiores a 40 años
- Las expatriaciones tiene más éxito cuando:
 - Están basadas en un plan de desarrollo de talento.
 - La edad de las personas está comprendida entre los 30 y 34 años y con pareja (sin hijos)

6. CONCLUSIONES

Del estudio cuantitativo y cualitativo realizado sobre las 70 expatriaciones de la empresa BSH Electrodomésticos España (BSH) se han obtenido algunas ideas que pueden incrementar los beneficios tanto para la empresa como para el empleado.

Estas propuestas serán expuestas a la empresa para que estudie su posible viabilidad e implantación. Ellas son:

- Focalizar las expatriaciones en el colectivo de las personas con potencial con edades comprendidas entre 30 y 35 años con pareja y sin hijos.
- Realizar de manera obligatoria el curso de inmersión cultural y de estilo de vida del país de destino por todos los miembros de la unidad familiar que se desplazan definitivamente al mismo.

Estas consideraciones dado el tamaño de la muestra pueden ser extrapolables a otras empresas que quieran mejorar la gestión de las expatriaciones.

De los diferentes libros, estudios, informes, artículos y sobre todo del propio análisis de los casos de BSH se proponen las siguientes medidas que contribuirán sin ninguna duda a incrementar el éxito de la expatriación tanto desde el punto de vista empresarial como del individuo:

- Incluir dentro del paquete a ofrecer la búsqueda y oferta de un puesto de trabajo a la pareja del expatriado, si la hubiera. Hoy en día lo habitual es que los dos miembros de la unidad familiar trabajen y quieran desarrollar sus carreras profesionales por lo que se hace necesario apoyar intensamente en la búsqueda de trabajo. Ello además contribuirá a una más fácil adaptación al país de destino y a un mejor ambiente en el entorno familiar.
- Realizar un plan de carrera específico en el que antes de ofrecer una expatriación se analicen los puestos que realmente podrán ofrecerse cuando se retorne al país de origen. Sin duda no es sencillo pero es posible realizar una planificación en detalle de personas, puestos y capacidades y más hoy en día con los sistemas de información existentes (técnicas predictivas, big data, etc.)

- Establecer un seguimiento trimestral de las expatriaciones estableciendo un cuadro de mando sencillo para medir el estado y en su caso poner acciones correctoras. El cuadro de mando se basaría en una encuesta al expatriado y su familia y al responsable jerárquico del expatriado. La medición de la satisfacción en ambos se efectuaría a través del método NPS – Net Promoter Score (una única pregunta de satisfacción con valoración de 0 a 10) donde el resultado es
$$\text{NPS} = \text{Suma de las puntuaciones } 10 \text{ y } 9 - \text{Suma de las puntuaciones } 0, 1, 2, 3, 4, 5 \text{ y } 6$$
Estos resultados, junto con comentarios libres, proporcionan información suficiente para su análisis y además son agrupables a nivel de empresa, sector, etc.

Sin ninguna duda la globalización y la entrada de nuevos mercados en el mundo de la economía ha establecido un nuevo tiempo de movilidad global. Las compañías tienen que adaptar sus estrategias de movilidad para incrementar por una parte el retorno de la inversión de las expatriaciones y por otra parte mejorar el desarrollo del talento y la satisfacción de los empleados. Tienen que crear verdaderos empleados de mentalidad global porque es un factor determinante en el mundo conectado actual y en la mejora de la competitividad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aycan, Zeynep, Kanungo, Rabindra N., Mendonca, Manuel (2014). "Organizations and Management in Cross-Cultural Context". Sage Publications.
- Bonache Pérez, J. & Cabrera, A. (2005). "Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI". Prentice Hall. España.
- Lepak, D., Gowan, M., Human Resource Management (2009). Pearson.
- Muñiz, M., Labrador, J., & Arizkuren, A. (2012). "Internalización y capital humano". Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Pin, José Ramón, García Lombarda, P. "Los retos de la expatriación: Aproximación Empírica". Centro Internacional de Investigaciones de Organizaciones, (2009)
- Brewster, Chris & Suutari, Vesa (2015). "International Experience And International Development".
- BSH España (2017) "Memoria 2016". Zaragoza.
- Deloitte (2010) (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-talent-smartmoves-062410.pdf>)
- Ernst & Young y el IESE Business School (2011). "Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas". Madrid.
- Ernst & Young, y el IESE Business School (2013). "Políticas de expatriación en el contexto económico actual. Visión de las empresas". Madrid.
- Hecht Harrison, Lee, (2014). "Talento de movimiento. Libro blanco sobre las mejores prácticas de Movilidad de Talento".
- Mercer (2015). "Global Mobility: The news business informative".
- ABC, diario de ámbito nacional.
(<http://www.abc.es/economia/20140614/abciexpatriadoespanolperfil201406131112.html>)
- Expansión, diario económico. (<http://www.expansion.com/emprendedoresempleo-/empleo/2015/10/23/562a699d46163f1f408b463c.html>)
- El mundo, diario de ámbito nacional.
(<http://www.elmundo.es/sociedad/2016/03/17/56ea7da022601d7f648b463f.html>)
- Página web de expatriados.
<http://www.expatriados.com.es/guia/motivos-expatriacion/>
- Página web de Universia Business Review.
<https://ubr.universia.net/article/view/748/valor-estrategico-movilidad-global-puestos-personas-conocimientos-multinacionales>