



Gestión de Recursos Humanos Internacionales: Integración a través de políticas

Trabajo de Fin de Máster para optar al Título de Máster en Gestión
Estratégica y Negocios Internacionales

Modalidad: Profesional Investigadora

Presentado por [Miriam Fénix Moreno](#)

Tutora Dra. [M^a del Rocío Martínez Torres](#)

En Sevilla, a 4 de septiembre de 2017

Vº. Bº. de la Tutora:

Firma:

Firma del estudiante:

Fdo: Dra. M^a del Rocío Martínez Torres

Fdo: D^a Miriam Fénix Moreno

Resumen

Las empresas que actúan a nivel global conocen el impacto que la globalización ejerce en los negocios internacionales. En las empresas multinacionales los recursos humanos deben ser considerados como parte fundamental de la gestión internacional. Conocer y manejar dichos recursos en diferentes situaciones y entornos es clave para la situación actual. Es por ello que el objetivo del presente trabajo consiste en conocer las mejores estrategias internacionales para integrar los recursos humanos en cada nuevo entorno y obtener lo mejor de cada uno de ellos para alcanzar ventajas competitivas. Tras identificar cuáles son los detalles más relevantes de las políticas internacionales de RR.HH., se ha analizado cómo son llevadas a la práctica por una empresa de carácter internacional, como caso de estudio. Los resultados derivados de nuestro trabajo nos muestran, además, los principales problemas que ha tenido la empresa para la integración de los recursos humanos a nivel mundial.

Palabras clave: Recursos humanos, internacionalización, integración, adaptación, mejores prácticas.

Abstract

Global companies are aware of the impact of globalization on international business, and on multinational companies, human resources must be considered as a fundamental part of international management. Know and manage these resources in different situations and environments is the key to the current situation. This is why the objective of the present work is to know the best international strategies to integrate these resources in each new environment and obtain the best of each one of them to achieve competitive advantages. After identifying the most relevant details of international HR policies, we have analysed how they are implemented by an international company, as a case study. The results derived from our work also show us the main problems that the company has had in the integration of human resources worldwide.

Key words: Human resources, internationalization, integration, adaptations, best practices.

Índice

Introducción	pág. 7
Objetivo principal.....	pág. 8
Capítulo 1. Revisión de la literatura	pág. 9
1.1 Globalización	pág. 9
1.2 Negocios Internacionales.....	pág. 11
1.3 El papel de los RRHH en la internacionalización de la empresa	pág. 14
1.4 Factores que afectan a la internacionalización de los RRHH	pág. 18
1.5 Asignaciones internacionales	pág. 21
1.5.1 Asignaciones no estándares	pág. 23
1.5.2 Expatriaciones	pág. 27
1.6 Problemas y retos de las asignaciones internacionales	pág. 31
1.7 Políticas de RRHH internacionales	pág. 35
1.7.1 Selección	pág. 36
1.7.2 Formación	pág. 44
1.7.3 Asignación	pág. 50
1.7.4 Remuneración	pág. 61
1.7.5 Repatriación	pág. 64
Capítulo 2. Caso de estudio	pág. 69
Capítulo 3. Metodología	pág. 73
Capítulo 4. Resultados	pág. 75
4.1 Tipos de asignaciones realizadas por el personal empleado	pág. 75
4.2 Políticas de selección	pág. 76

4.3 Políticas de formación	pág. 78
4.4 Políticas durante las asignaciones	pág. 78
4.5 Políticas posteriores a las asignaciones	pág. 79
Capítulo 5. Discusión	pág. 81
5.1 Acciones previas a las asignaciones	pág. 81
5.2 Acciones durante las asignaciones	pág. 83
5.3 Acciones posteriores a las asignaciones	pág. 84
Capítulo 6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas	pág. 87
Bibliografía	pág. 91
Anexos	pág. 99
Anexo 1. Guion de la entrevista	pág. 99

Introducción

En la actualidad, todas las empresas, en mayor o menor medida se encuentran afectadas por la globalización. La competitividad es cada vez mayor y más compleja, por lo que las empresas comienzan a internacionalizarse y buscar ventajas competitivas.

A través de la globalización las empresas son capaces de alcanzar todo tipo de activos y hacer de ellos ciertas ventajas para convertirlas en empresas competentes a nivel mundial y soportar así las turbulencias que puedan existir en la economía de su país.

Algunos de estos activos que manejan las empresas son los recursos humanos (RR.HH.) y, en la actual globalización, los recursos humanos internacionales juegan un papel fundamental para el correcto funcionamiento de las multinacionales y el alcance de ventajas competitivas a través de del conocimiento y el uso de los mismos.

Sobre esta base, el alcance de dicha ventaja competitiva será posible con la revisión constante de los activos y replanteando objetivos hasta alcanzar las estrategias oportunas. Por lo tanto, se plantea conocer cómo son los RR.HH. en las empresas multinacionales, conociendo las modalidades y problemas principales, así como las buenas prácticas para una integración y adaptación de los mismos en nuevos entornos. Finalizando con un caso de estudio en el cual se analiza la posición de los RR.HH. en un caso real de una empresa multinacional, sus problemas y las posibles recomendaciones para su mejoría.

Objetivo principal

El objetivo del presente trabajo consiste en estudiar las diferentes acciones llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos (RR. HH) en las empresas que operan en un entorno internacional, haciendo énfasis en aquellas acciones que posibilitan la integración de dichos recursos en el nuevo entorno y lugar de trabajo. Nos centraremos en una empresa como caso de estudio.

El principal objetivo de impacto será detectar problemas en las políticas de integración de una empresa internacional y hacer frente a los mismos.

Tanto en la literatura revisada como en el caso de estudio se pretende conocer cuáles son las mejores prácticas para dicha integración. De manera que primero se estudiará la literatura existente en cuestiones de políticas internacionales para después analizar una empresa con personal que realice movilidades internacionales y conocer cómo se realiza, sus diferencias a la literatura y las posibles mejoras.

CAPITULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este primer capítulo, partiendo del concepto de globalización y su influencia en los negocios internacionales de las empresas, nos centramos en el papel que los departamentos de Recursos Humanos de estas empresas tienen en la integración de su personal. De ahí que comencemos identificando los distintos tipos de asignaciones que se pueden otorgar a las personas enviadas a otros lugares / países y los problemas y retos que estas asignaciones pueden suponer para acabar describiendo cuáles son las políticas de RR.HH. que se pueden desarrollar a nivel internacional

1.1 GLOBALIZACIÓN

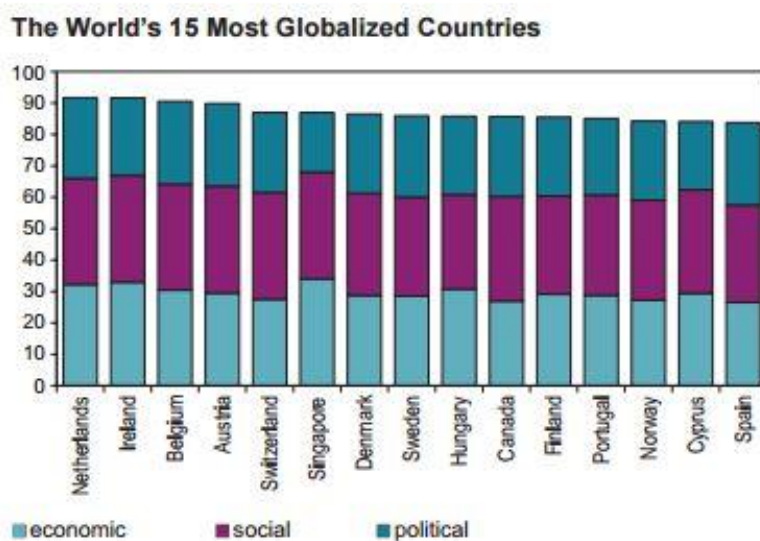
El concepto de Globalización hace referencia al “conjunto de relaciones interdependientes que se amplían entre personas de diferentes partes de un mundo que por casualidad está dividido en países” (Daniels 2004). Este concepto es aplicable a la integración de la economía, de la cultura, etc.

A su vez, el Fondo Monetario Internacional (FMI) explica que la globalización se refiere a la interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, que ha sido provocada por el aumento del volumen y variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como los flujos internacionales de capital, a la vez que la difusión acelerada y generalizada de la tecnología.

A lo largo de la historia, las relaciones humanas por áreas geográficas se han ido expandiendo hasta el punto de poder viajar a cualquier lugar del mundo o comprar cualquier producto o servicio en cualquiera de sus mercados.

Existen indicadores de la globalización actual, según el instituto económico suizo KOF, la globalización se mide a través de tres indicadores diferentes: económico, social, político. Actualmente los indicadores muestran una globalización de: Globalización económica 36%, globalización social 37% y la globalización política 27% en comparación con las muestras del 7% que se recogían de manera global en 1950. Por otro lado, los países más globalizados son Holanda, Irlanda y Bélgica. Siendo los menos globalizados Birmania, Sudán y Gaza.

Figura 1: Los países más globalizados 2016



Fuente: KOF Swiss Economic Institute (2016)

Pero ¿porque es la globalización tan **trascendental**? Según Daniels (2004) a través de ella, cualquiera de nosotros podemos alcanzar variedad, calidad y precios más bajos del producto o servicio que se desee. Para las empresas esto significa que pueden contactar con infinidad de proveedores y mercados para realizar sus transacciones, beneficiarse de las ventajas que cada proveedor o mercado le proporcione y por ello, alcanzar unas ganancias superiores.

Los **negocios han sido reorientados** a causa de esta globalización. Ya no se trabaja como antes. Tanto los factores tangibles (edificios, ordenadores, transacciones, etc.) intangibles (estrategias, programas, comunicaciones, etc.) o humanos han sufrido cambios.

Un ejemplo claro de ello está en la información; la tecnología ha revolucionado los negocios y actualmente la información no sólo reside en el papel. Internet ha jugado un papel extraordinario en la globalización. La información se transmite a través de factores tangibles e intangibles de un lugar a otro del mundo, transmitiendo la información o el conocimiento sin la necesidad de que existe contacto físico. El personal no necesita ir al lugar de trabajo para realizar su labor. Con un ordenador, Tablet o móvil desde casa es posible. Al igual que los clientes, tampoco necesitan moverse de casa para buscar, pedir o recibir un producto/servicio que puede provenir de cualquier parte del mundo.

El conocimiento mencionado anteriormente, reside en la capacidad de las personas para manejar los recursos organizativos y humanos que existen. Este conocimiento debe ser capaz de crear la conexión entre todas las piezas de la empresa se encuentren en el lugar que se encuentren.

Por lo tanto, Según Mera (2005) la globalización ha impulsado a la empresa a **crear nuevos métodos** de gestión de los recursos humanos para obtener el éxito en la internacionalización de la empresa, todo ello depende del grado de internacionalización que exista en cada momento, tal y como veremos a continuación.

1.2 NEGOCIOS INTERNACIONALES

Como se mencionó en la introducción, todas las empresas tienen influencia de la globalización. Según Paul (2013) las empresas han sufrido un cambio en su organización que afecta a todas las áreas de la misma, pero sobre todo a la internacionalización de los recursos humanos que poseen. Por ello los métodos y acciones que antes eran exitosos, en esta nueva era, no lo son. Estos cambios son provocados no solo por la globalización, si no por el impacto de las nuevas tecnologías (TIC) que hace que las empresas tengan que realizar un ajuste en la organización favoreciendo la supervivencia y viabilidad de la misma. A su vez, las tecnologías repercuten en la eficiencia y efectividad de la propia empresa, permitiendo que la **competitividad** en el mercado global llegue a ser superior.

Figura 2: El impacto de la globalización y TIC en la organización



Fuente: Paul (2013)

Conocer el grado de internacionalización en el que se encuentra una empresa es determinante para saber qué acciones y que competencias debe dirigir el departamento de recursos humanos. Los negocios internacionales poseen varias etapas. Según Gómez (1997), es un proceso que se compone de cinco etapas diferentes. En cada una de ellas los recursos humanos deben saber adaptarse a las características y a la dificultad que supone realizar negocios con personas en otras filiales:

- 1) **Actividades nacionales:** el mercado es completamente nacional, las acciones con respecto al personal, la formación y las remuneraciones en este tipo de empresas dependen directamente de factores locales.
- 2) **Actividades de exportación:** las plantas productivas siguen en el país de origen, pero amplían su mercado a países extranjeros. En este caso, los recursos humanos deben facilitar que la exportación de los productos o servicios sea a través de incentivos directivos, con la formación adecuada y estrategias que se centre en la demanda de clientes internacionales.
- 3) **Establecimiento de filiales o empresas conjuntas (joint ventures):** en esta ocasión la empresa traslada físicamente las actividades fuera de su país de origen, por ejemplo, para realizar cierta parte de la producción. Las primeras filiales suelen estar bajo control de la empresa matriz y los altos directivos

suelen ser expatriados (personal del país del origen). En este caso, las prácticas de recursos humanos deben centrarse en seleccionar, formar y retribuir a los asignados internacionalmente y en crear nuevas políticas para el personal local.

4) Operaciones multinacionales: las empresas en esta etapa se consideran multinacionales, suelen existir alianzas estratégicas entre empresas nacionales y extranjeras. En esta ocasión, es muy común la creación de un departamento de RR. HH Internacional ya que, aunque haya descentralización en la toma de decisiones, algunas siguen siendo desde la matriz y los asignados internacionalmente son personas fundamentales. Las prácticas poseen gran complejidad ya que se ocupan de muchas asignaciones internacionales y de los familiares de aquel personal implicado, además se tienen que estudiar los diferentes grupos étnicos y culturales existentes en los países donde se opere. En esta etapa los conocimientos, formación y experiencia necesaria del personal empleado es de vital importancia, la promoción dentro de la empresa comienza a necesitar experiencias internacionales para hacer frente a las actividades de la multinacional.

5) Operaciones transnacionales: Es la etapa más avanzada y las empresas se consideran transnacionales, es decir, empresas con pocos vínculos con el país de origen. Las actividades están muy descentralizadas y cada unidad es libre para tomar decisiones. Para la gestión del personal, se pretende que los directivos sean de diferentes nacionales y que se consideren ciudadanos del mundo, para ello el departamento de RR. HH de la matriz debe estar en conexión con todas las filiales y tratar de mantener a todo el personal integrado y manteniendo una misma identidad, para que así, la empresa tenga cultura propia, independientemente del lugar donde esté. Aspectos como la gestión cultural son muy importantes para que las prácticas se realicen de la manera más adecuada en cada lugar, en el caso de diferenciar productos y servicios, conocer las necesidades locales y crear prácticas específicas supone un gran reto para esta etapa.

Además del grado de internacionalización de las empresas, los recursos humanos tienen muchísimas cuestiones de las que ocuparse tanto en el país origen como en el de destino, por ejemplo, legales, económicas, culturales, etc. Es por eso, que el departamento es clave para el éxito de las asignaciones. Seguidamente, se detalla el papel que desempeña este departamento y su importancia.

1.3 EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Investigar la dirección y gestión de las asignaciones internacionales es muy importante hoy en día para las empresas, de ello dependerá las posibilidades de consolidar sus actividades y posicionamiento en el país extranjero.

Al situarnos en un momento de globalización y competencia muy elevados, poseer personal de confianza que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas para la nueva filial, supone una de las mayores ventajas que diferencian a otras empresas. (Huamani, 2009)

El objetivo principal de los recursos humanos en una empresa internacional es ser capaz de crear las prácticas oportunas para que personas de diferentes nacionalidades tengan la capacidad de trabajar juntas y entre ellas crear una **identidad empresarial compartida y una visión común**. (Gómez 1997)

De acuerdo con Mutsuddi (2011) los recursos humanos a nivel internacional abarcan un campo de actividades bastante amplio, desde la creación de planes, búsqueda de personal, dirección del rendimiento, formación y desarrollo, compensación y relaciones laborales. Este concepto se refiere a entender, investigar, aplicar y revisar todas las actividades de recursos humanos tanto en el contexto interno como externo y su impacto en el proceso de la dirección de empresas globales para mejorar la experiencia de stakeholders, incluyendo inversores, clientes, personal empleado, proveedores, entorno y sociedad.

Una vez conocida la labor, debemos preguntarnos **¿Por qué los recursos humanos internacionales son tan importantes en los negocios internacionales?** De acuerdo con Scullion (2001) este departamento ha crecido en los últimos años

debido a la importancia y el peso tan relevante que recae en sus labores, alguna de las razones son las siguientes:

1. El crecimiento de la internacionalización y la competencia global ha aumentado el número de multinacionales, lo cual implica la movilidad del personal entre todas sus filiales.
2. El éxito o el fracaso de los negocios internacionales está determinado por la calidad con la cual los directivos dirigen las actividades y estos directivos son escogidos por los recursos humanos.
3. Rendimiento inadecuado o fracaso de las asignaciones supone un coste tanto humano como financiero muy importante, un ajuste no adecuado conlleva un rendimiento inferior al esperado, son los recursos humanos los que dirigen este ajuste.
4. La creación de nuevas relaciones horizontales dentro de la empresa favorece la comunicación entre departamentos.

Si una empresa multinacional exporta productos entre pequeñas oficinas, la dirección de estos recursos humanos es relativamente simple, pero el proceso se agrava si las multinacionales tienen gran cantidad de oficinas repartidas en países totalmente dispersos, provocando que existan conflictos entre los **objetivos estratégicos**. Para ello la empresa debe saber integrar estos recursos con políticas y prácticas entre todas las subsidiarias de los diferentes países sin olvidar los objetivos de las mismas. A su vez, estas políticas y prácticas deben ser lo suficientemente flexibles en función del sector, país o cultura en el que tenga presencia la empresa.

Teniendo claro a que se refiere la gestión internacional de recursos humanos, el personal directivo de dicho departamento o sección debe ser capaz de encontrar la manera de seleccionar, formar, retener, promocionar, y recompensar a los empleados para que la empresa sea capaz de hacer frente al desafío de la globalización (Gómez 1997).

Según Bonache (2010), el departamento desarrolla unas capacidades estratégicas que pretenden el objetivo completo de la organización:

- **Integrar y optimizar la asignación global de tareas y actividades:** La empresa multinacional deberían identificar las diferencias en los mercados laborales

locales y localizar las partes que supongan una ventaja para dicha empresa (Ghemawat, 2007). Esto supone tanto mover personas como puestos y conseguir que todos ellos formen una red que mejore la situación actual de la empresa.

Figura 3: Capacidades estratégicas de RR. HH en empresas multinacionales



Fuente: Bonache (2010)

- **Adaptarse al entorno local:** Antes de entrar en un nuevo país la empresa debe realizar un análisis e investigación del mercado local y ajustar su producto al cliente según las características. Para los RR.HH. Esto supone ser flexibles en la forma de atraer y motivar al personal, así como ofrecerle los medios necesarios para que se adapte y se integre en el nuevo entorno.
- **Mantener una identidad global.** La forma de selección, motivación y compensación al personal de diferentes filiales puede generar problemas de falta de equidad y causar problemas a la imagen corporativa.
- **Controlar y medir el rendimiento de las distintas unidades:** Si cada una de las unidades nacionales funciona con prácticas y logísticas diferentes, la comparación será muy difícil de realizar. Bien es cierto que las políticas

generadas por el departamento de RR.HH. deben ser flexibles y los parámetros han de ser construidos para observar el rendimiento.

- **Reducir costes de diseño e implantación:** Si cada filial funciona con diferentes prácticas de gestión, los costes serán mucho mayores que si se intenta compartir el mismo sistema entre todas las filiales. Con la movilización de personal, se consigue transmitir dichas prácticas para que se comience desde unos conocimientos básicos hasta alcanzar el objetivo al menor coste posible.
- **Transferir conocimientos:** Cada unidad puede ser una fuente de capacidades, conocimientos e innovaciones. Las empresas internacionales deben sacar el máximo partido a esa ventaja y transferir el conocimiento y las buenas prácticas entre filiales. Solo así se obtendrá el objetivo del aprendizaje organizativo.

Para que todo lo anterior sea posible, la gestión de personal internacional supone un trabajo burocrático y administrativo de gran importancia y complejidad, repartiendo la responsabilidad entre la sede y las filiales. En otras ocasiones, se subcontrata las tareas con empresas de consultoría y de recolocación especializadas en gestionar todos los trámites. De acuerdo con Alcaide, González, y Flórez (2016) en cuanto a cargas burocráticas y administrativas, las multinacionales se encargan de:

- a) Cumplir con todas las obligaciones y trámites en la normativa tanto del país de origen como del país de destino, tales como normativa fiscal, laboral, entrada y permanencia (visados, residencia, etc.). Estas obligaciones difieren en cuanto al tiempo y lugar, pero aun así es necesario tener grandes conocimientos de los países implicados.
- b) El apoyo logístico para desplazar físicamente al personal y a su familia en caso necesario, para el alojamiento y para que el “aterrizaje” en el país de destino sea lo más ameno posible.

1.4 FACTORES QUE AFECTAN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Existen multitud de factores que tener en cuenta para realizar políticas y prácticas de recursos humanos, en este apartado se va a realizar una breve explicación de qué aspectos considerar para más tarde realizar las políticas adecuadas. Primeramente, existen una serie de factores generales, aquellos llamados macroeconómicos como son los factores nacionales o contextuales y luego, los específicos de cada empresa o de las características del departamento, Paul (2013) y Mutsuddi (2011). Seguidamente se explicará cómo el entorno institucional y el cultural influyen a su vez en la construcción de dichas prácticas:

- **Factores nacionales o contextuales**

El análisis PESTEL explica de manera sencilla estos factores nacionales: los factores *políticos* de cada país repercuten en la estabilidad y seguridad que tenga una empresa. La *economía* afecta en función de las tasas y las restricciones. Además de los factores *socio-culturales*, *legales* e *institucionales*.

Económicamente, las diferencias en las características del mercado laboral en cada país afectan en la existencia de diferentes condiciones en la demanda y la oferta de los recursos. En la actualidad, estos recursos cambian rápidamente debido a la adquisición de conocimientos y habilidades que los capacita para la variedad de puestos existentes en todo el mundo. Por lo tanto, los profesionales de recursos humanos deben ser conscientes de los cambios continuos y de crear las mejores prácticas que los retengan en sus organizaciones. Todo ello sin olvidar que las condiciones de empleo varían dependiendo del lugar.

Con respecto a los factores socio-culturales, tanto los expatriados como los asignados que sufran cualquier tipo de movilidad poseen un trasfondo en cuanto a su cultura, ya sea por el entorno social, valores, creencias, etc. Que afecta a las relaciones con las personas y al comportamiento, por lo

tanto, la empresa multinacional debe estar al día con los programas de diversidad y de multiculturalidad para la asimilación en todos el personal y así conseguir la mayor integridad posible.

Legalmente, el entorno empresarial es muy cambiante, las políticas y legislaciones varían de un país a otro, por lo que las acciones hacia los recursos humanos deben estar basadas en función a los cambios existentes.

- **Factores específicos de la empresa**

Además de lo anterior, cada empresa posee sus propios objetivos, cultura, estrategias, modo de internacionalización, así como etapas que van cambiando en función de la situación. El tipo de industria, la experiencia o la percepción, condicionan los actos de cada una de ellas.

Cuando una empresa decide pasar de la fase de exportación y adentrarse en la tercera etapa, la sucursal, filial, o joint venture que se instaura necesitará estar dirigida por alguien que se haga cargo. Existen diferentes orientaciones en cuanto a la dirección, por ejemplo, de una filial en el extranjero (Huamaní, 2009):

1. **Etnocentrismo:** Los puestos claves y la alta dirección son responsabilidad del personal del país de origen. Este etnocentrismo se refiere a la creencia de la cultura propia es superior al resto. Existe una gran cantidad de expatriados en el lugar de destino y generalmente pretenden adaptar su cultura al estilo de gerencia, no la gerencia a la cultura del lugar. En ella se ignoran las diferencias ambientales y culturales, considerando que lo ideal es lo que se realiza en el país de origen. Con ello se maximiza la eficiencia global y la estandarización, ya que las prácticas son iguales a las del país de origen estén donde estén y es efectiva en países donde no hay personas lo suficientemente calificadas para las posiciones claves de la empresa, pero esto crea la desventaja de no poder dar respuesta a las situaciones locales que sucedan o al aprendizaje del lugar (Gómez 1997).

2. **Policéntrico:** las empresas empiezan a imitar las prácticas del país anfitrión y adoptan un enfoque multi-doméstico. Las filiales son dirigidas y tienen trabajadores del país tanto origen como del destino. Como ventaja, encontramos que existe mayor motivación, las personas locales conocen la cultura y los costes de introducir la nueva cultura se minimizan, pero no es barato encontrar a la persona adecuada para los puestos.
3. **Geocéntrico:** es una combinación de las dos anteriores, las prácticas no se corresponden a ningún extremo, no importa la nacionalidad, la empresa busca a la persona más adecuada para el puesto clave en todas partes del mundo. Esta orientación es una fuente de talento global porque el equipo es capaz de aprender lo mejor de cada lugar siendo multiculturales, pero puede generar el llamado shock cultural y la dificultad de adaptar diferentes estrategias.
4. **Regiocéntrico:** la empresa adopta un enfoque regional, utilizan a directivos de cada región que se les ofrece suficiente autonomía para encargarse de manera independiente del puesto.

- **Factor recursos humanos en cada empresa**

A su vez, cada empresa en su matriz, ha desarrollado ciertas políticas que forman la estructura principal a partir de la cual se formarán las políticas internacionales. Por lo que, la manera en la que la propia empresa ha desarrollado las prácticas y políticas para su mercado doméstico determinará la formación de las políticas a nivel internacional.

Por otro lado, existen dos influencias que determinan si las políticas de recursos humanos que más tarde se comentarán, serán efectivas o no. El entorno institucional y el cultural existente en los diferentes países del mundo afecta a que dichas políticas sean compatibles y se instauren de manera adecuada o no.

a) Influencias del entorno institucional:

Harzing, y Ruysseveldt (2004) nos explica como el entorno institucional se compone de un enfoque institucionalista que explica como las

prácticas de recursos humanos se ven afectadas por las normas fiscales, administrativas, laborales, etc. que posee cada país. En algunos casos las prácticas que una empresa realiza puede ir en contra de lo que el enfoque institucionalista de un país impone.

b) Influencias del entorno cultural:

Cuando una empresa cuenta con unidades en diferentes países, la cultura supone una influencia bastante importante en la creación de las prácticas.

En la cultura de cada país, existen variables que pueden ser medidas y estudiadas para comprender más a fondo sus raíces, el modelo de Hofstede, (2001) explica que en cinco dimensiones la cultura se diferencia unas de otras, teniendo en cuenta la distancia de poder, la aversión o tolerancia a la incertidumbre, el individualismo o colectivismo, masculinidad/feminidad y por último la orientación a largo plazo. A través de estas dimensiones, las prácticas pueden ser creadas en función de cada país. El personal elegido para la asignación debe contar con unos valores, actitudes y pautas de comportamiento determinadas para que, a través de las prácticas, su adaptación sea lo más exitosa posible.

Todos estos factores, crean un marco que actúa como base para la creación de las políticas a nivel internacional ya que cada empresa se ve condicionada por todos y cada uno de estos factores que limita y sirven de guía para sus acciones.

1.5 LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Las asignaciones internacionales son una necesidad que puede surgir en un momento inesperado. En el instante en que una organización obtenga una licitación internacional, será necesario la movilización de profesionales y aunque esto surja rápidamente, su planeamiento debe ser minucioso.

Conociendo aspectos fundamentales a tener en cuenta para la creación de prácticas e integrar recursos a niveles internacionales, debemos conocer las diferentes modalidades existentes para el personal internacional y así, más tarde variar las políticas de integración en función del tipo de asignación.

La elección del tipo de asignación debe ir determinada también por el objetivo que la empresa se propone. Ya sea para ocupar una posición específica, por cubrir habilidades o por desarrollar la carrera profesional del personal, los motivos se verán a continuación junto con las modalidades. La naturaleza de la asignación, la duración y la localización también determinarán el tipo de asignación oportuna.

Numerosos autores han clasificado las diferentes formas para las asignaciones internacionales, algunos incluso varían en características y duración de las mismas. Según Tahvanainen (2005) existen dos grandes categorías de asignaciones internacionales):

1. Los **expatriados**, método más usado por las empresas multinacionales. También llamadas asignaciones a largo plazo, según Dowling, Festing y Engle (2013). La duración oscila de entre 1 a 5 años.
2. **Asignaciones no estándares**: que comprenden tanto a asignaciones a corto plazo, commuters, asignaciones de rotación y virtuales, etc. Entre 1 y 12 meses de duración.

Existe una tercera categoría ampliada por Dowling, Festing y Engle (2013), la llamada *asignación prolongada*, en ella explican que puede incluir actividades similares a las asignaciones de corto plazo, aunque no poseen una duración mayor al año.

Otra clase que no se ajusta a ninguna de las clasificaciones anteriores es la "**International business traveler**" o Flexpatriados que son los considerados viajes de negocios en el cual el viajero mantiene su residencia, familia y vida personal en el país de origen, pero viaja constantemente por motivos de negocios. Son la modalidad más frecuente pero no se considera asignación internacional debido a que no existe residencia en un país extranjero. El trabajo consiste en viajes internacionales y debe movilizarse por un periodo muy corto de tiempo, ya sea desde un día a pocas semanas, no suele ser mayor a un mes. Representantes de ventas en ferias internacionales, demostración de productos, captación de

clientes potenciales, etc., son algunas de las actividades que realizan. Incluso existen contratos específicos como viajeros internacionales de negocios o trotamundos que finalizan una vez los viajes han sido realizados. Esta modalidad es menos costosa que la expatriación, pero si debe viajar a numerosos países, su formación en cuanto a flexibilidad y adaptación a cada uno de ellos puede suponer un coste importante para la empresa. Aunque no se consideren asignaciones, la práctica de estos viajes debe ser controlada desde el primer momento con las acciones de recursos humanos para que el objetivo de cada viaje sea satisfactorio.

Dependiendo de la procedencia y nacionalidad del asignado, hay tres categorías distintas. En cualquiera de los casos, los procesos para todos ellos son los mismos y el objetivo es la integración y el rendimiento de todos ellos. (Dowling, Festing y Engle, 2013):

1. Expatriado (PCN Parent Country National) cuando el personal es asignado de la sede a la filial
2. Impatriado, (HCN Host Country National) cuando el personal trabaja y reside en el lugar de la filial y es asignado en la matriz.
3. Aquel personal que no pertenecen ni al país origen de la multinacional, ni al de destino de las filiales, es decir de un país ajeno (TCN Third Country National).

En los siguientes dos epígrafes se tratarán las características, ventajas e inconvenientes de las asignaciones no estándares y de las expatriaciones, para que, una vez conocido de que se compone cada una de las modalidades existentes, explicar las políticas y prácticas convenientes en cada caso.

1.5.1 Asignaciones no estándares o de corto plazo

Las asignaciones no estándares cada vez son más importantes, debido a los costes tan elevados que requieren los expatriados, en comparación a este tipo de asignaciones. Además, con el crecimiento de las tecnologías, las empresas son

capaces de manejar las actividades que requiere una empresa a través de nuevos métodos.

De acuerdo con la consultora de organizaciones global; PricewaterhouseCoppers (PwC) (2002) este tipo de asignación consistiría en un periodo más largo que un viaje de negocios, pero más corto que una asignación típica de expatriado y constan de entre uno a doce meses de duración. De acuerdo con Dowling, Festing y Engle (2013) la familia no acompaña al asignado en este tipo de movilización, por lo que las acciones a llevar a cabo son más simples que en las asignaciones a largo plazo. A su vez, no existe grandes procedimientos formales ni burocráticos, ya que, por las razones que a continuación se explican, el asignado tiene una misión clara y sencilla.

Según los estudios realizados, Peltonen (2001) explica que hay tres razones principales para la asignación a corto plazo o no estándares:

1. Resolver problemas y transferir habilidades: asignaciones para implementar un proyecto o para solucionar algún problema existente en el país extranjero.
2. Control directivo: asignaciones para la dirección de operaciones específicas
3. Desarrollo directivo: se utilizan cuando directivos junior necesitan/quieren obtener mayor experiencia internacional.

Existen diferentes formas de realizar una asignación no estándar (Dowling, Festing y Engle, 2013):

- a) **Trabajadores transfronterizos (international commuters):** Este término hace referencia al tipo de asignación a través de la cual el personal, realiza sus servicios en un país, pero mantienen su residencia en otro. Los viajes de negocios no están incluidos en esta categoría, ya que el servicio está completamente realizado en otro país, suele utilizarse en caso de que existe algún problema en particular que deba ser resuelto por una persona específica. Este tipo de movilidad es de menor duración que otras debido a que durante la semana trabajan en un país y por ejemplo retornan a su hogar los fines de semana, por lo que el nivel de estrés y fatiga puede ser muy alto, así como el impacto negativo en las relaciones personales que posee.

- b) **Asignaciones de rotación:** En este caso el personal viajan a un país diferentes para realizar su trabajo durante un corto periodo de tiempo, por lo que sus servicios se interrumpen en el país de origen. Por ejemplo, en el caso de plataformas petrolíferas en el cual es necesario personal durante ciertos meses y luego retornan.
- c) **Asignaciones contractuales:** Personal con habilidades específicas y vitales para un proyecto internacional son asignados con una duración de 1 a 12 meses. Es muy frecuente para departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D) en el cual se usan equipos para proyectos multinacionales.
- d) **Asignaciones virtuales:** Las actividades pertenecientes a un puesto de trabajo pertenecen a un área de actividad de la organización que se localiza en el extranjero, pero la persona asignada realiza las actividades desde su país de origen. En este caso, se recurren a las tecnologías de información (llamadas, video llamadas, email, etc.) junto con viajes de negocios.
- e) **Asignaciones por iniciativa propia:** Aunque no es muy común, a veces el propio individuo quiere por iniciativa propia realizar una asignación internacional. Muchas organizaciones no saben exactamente cómo manejar estos casos, sin embargo, son muy importantes porque están interesados en cambiar la organización, tienen un buen manejo de idiomas y una orientación internacional. Este tipo de asignaciones son una fuente muy valiosa debido a que pueden incrementar la movilidad internacional en la propia organización.

La alternativa para obtener experiencia serían los **viajes de negocios** o formar parte de un equipo de trabajo internacional.

En comparación con otro tipo de asignaciones internacionales, los no estándares poseen una serie de **ventajas y desventajas** relacionadas con la naturaleza cortoplacista de la estancia, aunque esto también depende de la situación específica o de la dirección de la misma. (Tahvanainen, 2005)

- **Ventajas:** Las tres ventajas más comunes asociadas a corto plazo se resumen en 1. Flexibilidad 2. Simplicidad 2. Rentabilidad

1. Flexibilidad: Afecta tanto al personal como al empleador, Si una persona por si situación personal no quiere aceptar una asignación a largo plazo, la solución podría ser una de menor tiempo. Normalmente en las cortoplacistas las familias no necesitan mudarse, no se interrumpe el colegio de los hijos y la pareja puede continuar con su propia carrera profesional, por lo que facilita la aceptación en una asignación.
 2. Simplicidad: Cuando se necesita enviar a una persona es mucho más fácil y rápido enviarlo a corto plazo que preparar cálculos de salarios, mudanzas, contratos, búsqueda de casa, etc. para una asignación larga. A su vez, cuando no existe todavía recibimiento por el país extranjero, una estancia a corto plazo sería más oportuna hasta que se complete el procedimiento para una estancia más larga.
 3. Rentabilidad: Varios factores explican la rentabilidad de las asignaciones a corto plazo, entre ellas, no mover a la familia del país de origen supone un ahorro bastante importante para la empresa, tanto de apartamento, colegios, pagos extras. A su vez, los objetivos para la asignación pueden ser definidos más concretamente y el desarrollo de competencia puede ser muy específico. En general, este tipo es mucho más rentable que asignaciones a largo plazo.
- **Desventajas y riesgos:** En este caso, las desventajas son más numerosas que las ventajas, siendo 1. Impuestos 2. Efectos secundarios: alcoholismo y divorcios. 4. Escasa integración con personal y clientes locales, 4. Permisos de trabajo. El grado de seriedad y desventaja varía en función del lugar, el tipo de personal, etc.
1. Impuestos: Según el país de destino, los impuestos varían, en la mayoría de países la asignación por menos de 6 meses no supone un gran problema por lo que la desventaja no es grande. Sin embargo, cuando una asignación se prolonga puede surgir problemas en el cambio de impuestos, en la autoridad y en la resolución de los problemas mientras el asignado está en el país. En algunos casos, esto supone complicaciones para el propio asignado, por lo que la empresa

se ve obligada a desembolsar un gasto adicional por cuestiones personales a la persona afectada.

2. Efectos secundarios: Algunos proyectos a los que son destinados con asignaciones cortas pueden resultar extremadamente peligrosos o estresantes en función del tipo de actividad. Esto puede provocar al personal alcoholismo como medio de aliviar la situación. A su vez, estar lejos de la familia provoca rupturas y divorcios por lo que la empresa debe estar informada de la situación para mediarla en la medida que sea posible.
3. Falta de integración con personal local: esto provoca una gran desventaja ya que no se llega a una convergencia en cuanto a relaciones de trabajo. El personal asignado posee un rol dual entre su hogar y el país extranjero. Lo ideal sería que sea capaz de lidiar en aspectos multiculturales y no ocasionar conflictos, así se aceptaría los valores y las diferentes formas para la realización de actividades en un país extranjero.
4. Permisos de trabajo: en pequeñas asignaciones el tiempo para obtener permisos de trabajo puede ser tan elevado que quizás no se obtenga para la fecha necesaria. A su vez, las asignaciones que consisten en viajes constantes de un país a otro pueden ocasionar problemas y retrasos.

1.5.2 La expatriación

Esta modalidad es la más común y estudiada por la literatura durante muchos años, para situarnos, lo primero de todo es conocer exactamente qué es una expatriación. Este término se ha definido de diferentes maneras, entre ellas:

Bonache y Cabrera (2002) explican que los expatriados son individuos que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado.

Según Mondy (2010) un expatriado es simplemente un empleado que no es ciudadano del país en el cual se

localizan las operaciones de una empresa, pero si es ciudadano de la nación en la cual la empresa tiene sus oficinas centrales. Es una persona con una misión especial en el extranjero.

“Un elemento muy importante en 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 como que puedan trabajar para la misma organización desde otro país” (Suutari y Brewster, 2003)

Además, es necesario tener en cuenta la dirección en la que se realiza la expatriación, debido a que existen diferentes tipologías: En el caso de la expatriación común, el empleado se desplaza desde el país de origen hacia las unidades organizativas en otros países y es la más frecuente. La impatriación se sucede al contrario que el caso anterior, de la unidad productiva a la sede central de la empresa. Y por último la expatriación periférica, que consiste en desplazamiento entre diferentes unidades localizadas en varios países extranjeros.

Pero **¿para qué se usa la expatriación?** Maurer y Li (2006), afirman que la expatriación no es más que una herramienta estratégica para alcanzar determinados objetivos en una empresa y debe ser utilizada como tal. Debido a la globalización, los expatriados han obtenido una gran relevancia en empresas multinacionales ya que una parte del éxito de la organización en el país extranjero será debido a las funciones del expatriado.

A veces, gran parte del éxito internacional se debe a las acciones que el expatriado realice, por lo que su estudio es fundamental para el logro adecuado del objetivo internacional. A continuación, se explican los posibles objetivos que se pretenden con la realización de la expatriación, conociendo esto, la formación y la creación de prácticas se amoldarán al personal para que el objetivo se cumpla en cada caso.

Según un estudio del IESE universidad de Navarra llamado “políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de la empresa y de las

personas” Los objetivos principales para realizar la expatriación por parte de la empresa de mayor a menor importancia son:

- Expansión del negocio
- Transmisión de conocimiento y cultura de la central a las subsidiarias

Existen dos tipos de conocimientos por transmitir, los conocimientos técnicos o explícitos, fáciles de transmitir a través de una formación básica. Y los conocimientos tácitos, aquellos que transmiten el estilo de dirección, la resolución de problemas, el criterio, habilidades negociadoras, es decir, más complejos de enseñar. De esta manera, las mejores prácticas son transmitidas por todas las unidades.

Además, a través de la expatriación se expande las barreras de conocimiento porque recoge información tanto interna como externa de la filial, así como del país y obtiene una información inteligente del mercado que promueve la eficiencia de la empresa.

- Desarrollo profesional del personal directivo

“La experiencia internacional se está convirtiendo en un paso esencial para acceder a todos los niveles de dirección en un creciente número de empresas”
(Fóster,2001)

- Adquisición de empresas en otro país
- Control de filiales extranjeras

A través de los expatriados el control burocrático se asegura con una supervisión directa. Esta supervisión

refleja una predisposición etnocéntrica, pero a través de ello se garantiza el alcance de objetivos estratégicos.

- Solución de problemas urgentes

Huamaní (2009), nos explica que existen otros motivantes como son:

- La inexistencia de cualificación necesaria en el país de destino.
- Creación de una visión global, para que las empresas generen cierta identidad empresarial compartida. El expatriado actúa como agente de socialización, transfiriendo valores y creencias por todas las filiales.
- Las unidades y las actividades son muy interdependientes, por lo que se necesita una colaboración fuerte entre cada una de ellas. Con ello, se crean fuertes redes de conexión tanto formal como informal entre diferentes unidades.
- La existencia de una situación política inestable, existen casos en los que la intervención gubernamental es alta y los expatriados deben controlar la situación.
- Alta diferencia cultural entre países. Los expatriados actuarán como enlaces entre las dos culturas, pero para ello es necesario enviar a la persona adecuada que posea gran sensibilidad para que la unión entre culturas sea la adecuada.

Al igual que en las asignaciones no estándares, los expatriados poseen ciertas ventajas y desventajas que son necesarias conocer para prestar atención a que aspectos tratar más minuciosamente:

- Ventajas:
 1. La transferencia de prácticas empresariales y directivas
 2. Mayor control
 3. Ofrecer mayor experiencia a los trabajadores locales por el trabajo realizado en la matriz.
 4. Perspectiva global más amplia.
 5. Conjunto de directivos con experiencia global.

- Desventajas:
 1. Problemas en la adaptación al entorno y a la cultura
 2. Aumento de la foraneidad de la filial
 3. Grandes costes salariales, de transferencia, etc.
 4. Generación de problemas familiares y personales
 5. Efecto negativo sobre la moral y motivación de los directivos nacionales

Existen diferentes maneras de realizar la expatriación en función del tiempo que se requiera, así como de las circunstancias de cada persona. Cada proceso de asignación, independientemente de la duración y forma que sea, posee unos riesgos y unas características que favorecen su éxito. La multinacional debe plantearse su objetivo y los problemas que pueden derivar de ellos, seguidamente se explican alguno de los más importantes y característicos de las asignaciones. Para más tarde, crear políticas que sean capaces de prevenir y solucionar dichos problemas.

1.6 PRINCIPALES PROBLEMAS Y RETOS DE LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Las prioridades en las empresas han cambiado, existe un nuevo paradigma (Evans, Pucik, Björkman, 2011) que se resume en “Learn locally, Act globally” y consiste en un cambio de mentalidad por parte de las organizaciones para identificar las oportunidades de negocios y unas buenas prácticas de diferenciación de lo que es localmente bueno para transferirlo al ámbito global. En este caso, son necesarias nuevas capacidades, tanto organizacionales como individuales, que favorezcan el entendimiento de las circunstancias locales y actuar para sacar provecho. (Muñiz y Labrador 2014)

La organización en su conjunto debe sufrir un cambio si quiere saber jugar en un ámbito internacional. Se debe entender la diversidad como una fuente de innovación y desarrollo para la organización (Bassett-Jones 2005). Ha de ser correctamente gestionada para evitar conflictos ya que se considera una de las mayores barreras para transferir conocimiento entre las diferentes filiales o unidades organizativas.

A través de la transferencia de conocimientos, será posible el traspaso de las mejores prácticas y exportarlas a nivel global. Actualmente con la tecnología esto se facilita en gran medida, pero un pilar básico es la confianza entre las partes relacionadas. El conocimiento explícito es muy fácil de transferir, pero el Know How que reside en cada persona y las capacidades organizativas sólo es posible con la comunicación interpersonal y la confianza mutua (Holden, 2002).

Para que todo esto sea posible, la organización multinacional construye unos sistemas y procedimientos, entre ellos las políticas que en el siguiente epígrafe serán explicadas, y pretenden el éxito tanto de la asignación como de la repercusión de ella en la multinacional. No siempre se consigue el éxito esperando y durante el proceso surgen problemas y retos, pero la empresa debe solucionarlos a través de la experiencia y flexibilidad. Según el estudio “Creating people advantage: Mastering HR challenges in a two speed world” llevado a cabo por Boston Consulting Group en 2012, estos serían los diez principales retos que se encuentran las multinacionales cuando internacionalizan personal:

Tabla 1: Principales retos para las multinacionales.

1	Gestión internacional del talento
2	Planificación y desarrollo de carreras internacionales
3	Gestión de la repatriación en las asignaciones internacionales
4	Gestión e integración de culturas diversas (Cross Cultural Management)
5	Tratamiento de la familia en las asignaciones internacionales
6	Desarrollo de culturas organizativas globales
7	Gestión de expatriados
8	Gestión de la diversidad de la empresa
9	Políticas de compensación globales
10	Marco legal

Fuente: Muñiz y Labrador (2014)

El primer gran reto encontrado es también la primera preocupación de las empresas españolas: la **gestión del talento internacional (1)**, a través del talento internacional se

consiguen las ventajas competitivas. Para ello, es necesario un diagnóstico minucioso de las necesidades del talento necesario para cada campo a cubrir dentro de las organizaciones. Una vez que la asignación es realizada, el personal cuenta con un talento que genera información relevante y decisiva para la organización, luego su trato debe ser cuidadoso.

El segundo reto, planificar y desarrollar adecuadamente las **carreras internacionales** (2). En algunos casos, los candidatos a la movilización no saben que les deparará el futuro si realizan la asignación, es por ello que la empresa tiene que crear firmes carreras profesionales e incentivar a través de ellas, la presentación voluntaria de candidatos.

Actualmente uno de los temas más importantes en cuanto a la gestión del talento y de las carreras internacionales es la vuelta del expatriado de manera prematura, además de los motivos relacionados a la familia, que se tratarán a continuación, el personal sufre insatisfacción e inhabilidad para adaptarse, todo ello debido a una mala gestión del proceso de selección y de la gestión de la carrera. Antes de que la persona movilizada vuelva al país origen y la expatriación sea fallida, los niveles de rendimiento en la unidad exterior se verán afectados.

El **trato de la familia** (5) en las asignaciones internacionales ha sido poco estudiado en la literatura, pero es un factor que determina la aceptación y el éxito de las asignaciones, como luego se analizará (Lazarova, Westman y Shaffer 2010). El conocimiento de las variables que facilitan la aceptación y la adaptación de la familia son uno de los principales puntos a analizar por parte de la empresa. La creación de procedimientos para corregir comportamientos o la ayuda necesaria para favorecer la adaptación, son aspectos que, si no se tratan bien, presentarán problemas para el asignado y para la multinacional.

En cuarto, sexto y octavo puesto, aparece lo que conocemos como *Cross cultural Management*, lo cual lo componen la **gestión de culturas** (4), el **desarrollo de una cultura organizativa global** (6) y de la **gestión de la diversidad** (8). La gestión de culturas hace referencia a la capacidad de intercambiar el conocimiento a través de las fronteras y desarrollar capital social que provoque la identificación de oportunidades y aprovechamiento global. Crear una cultura organizativa global pretende desarrollar visión y valores compartidos que permita que la organización vaya hacia una misma dirección y desarrolle un sentimiento de pertenencia común a pesar de la distancia

cultural y física. Por último, gestionar la diversidad se refiere a integrar las diferencias existentes en las organizaciones globales para que exista innovación y capitalización de las mejores prácticas. Si aquellas personas que son enviados a una nueva cultura y una manera de trabajar diferente, no se le enseña a enfrentarse a estas situaciones y a comportarse de manera adecuada, generará conflictos tanto internos como externos. El asignado no se sentirá integrado, sufrirá grandes niveles de estrés y ansiedad, por lo que influirá en su rendimiento, viéndose la empresa perjudicada de nuevo.

El **coste y el sistema de compensación** (9) de las movilizaciones supone también un gran reto a tratar, cada vez existe mayor cantidad de personal asignado y de costes relacionados. Es necesario una homogeneidad que sea capaz de compensar los sacrificios que los individuos realicen por la empresa. Sin embargo, las políticas de recursos humanos que son eficaces en un país pueden no serlo en otro, por lo que se necesita cierta flexibilidad en la homogeneización de esta compensación. Además, en relación a otros retos a tratar, una expatriación fallida puede repercutir en costes muy elevados, ya que la inversión realizada en formación, salario extra y gastos de colocación en el nuevo país supone un gran desembolso para la organización.

Mejorar la **gestión de los procesos de expatriación** y las asignaciones internacionales (7), el personal es enviado a un nuevo lugar a realizar tareas de una manera diferente, con personas diferentes, y en circunstancias diferentes. Si esto no se maneja de manera meticulosa y con claridad en cuanto a la información y pasos a seguir, el asignado puede llegar a sentirse perdido y sin conocer qué debe hacer o a quién acudir.

Mayor aún es la falta de información en la **repatriación** (3). Siendo el tercer reto más importante, la tasa de abandono a la vuelta de las asignaciones supera el 25% y esto supone un coste bastante elevado para la empresa, no solo por la inversión sino por la pérdida de talento y de capital social para la empresa (Arnáez, 2013). Algunos de los motivos de esta salida de personal, pueden ser debidos a que consideran que el conocimiento nuevo adquirido no es valorado dentro de la matriz.

Para que todo lo mencionado anteriormente sea posible, es necesario crear un **marco jurídico** (10) que sea estable y flexible para que responda a las necesidades que puedan surgir en la movilidad y gestión del talento dentro de la empresa, así como garantizar la seguridad laboral, social y personal del individuo y su familia.

La función que el departamento de RR. HH realice debe ser capaz de favorecer la creación de los conceptos anteriormente explicados y evitar las situaciones que provoquen conflictos o desviaciones en el desarrollo de los mismo. Para ello, todos estos retos deben ser estudiados a fondo para cada empresa en concreto.

1.7 POLÍTICAS

“La calidad en la gestión de los expatriados afecta a su motivación y afianza la cultura internacional dentro de la empresa” (Muñiz y Labrador 2014)

Es por ello que crear unas políticas adecuadamente elaboradas permitirá que muchos factores no escapen de control y se eviten los problemas estudiados anteriormente, es cierto que desde el primer momento que se plantea una asignación internacional, hasta que el proceso es completado, pueden surgir muchísimos factores ajenos a la empresa.

El presente trabajo se centra en la integración del personal empleado en el nuevo país o ambiente internacional, ya sea por viajes de negocios, por asignaciones a corto plazo, asignaciones virtuales o, por ejemplo, un nuevo puesto de trabajo como expatriado en una nueva filial. La orientación de las políticas consiste en la búsqueda de dicha integración y en solucionar los problemas o retos que se encuentren en cada una de ellas. Cada empresa por su cuenta tiene un sistema de políticas diseñados para su mercado doméstico primero, que tendrá que adaptar en función del grado de internacionalización que tenga la empresa para alcanzar así unos recursos humanos globales. Por supuesto no todas las acciones que se explicarán en el presente trabajo son válidas para todos los tipos, duración o localización de la asignación, pero el departamento debe escoger las acciones adecuadas en cada caso.

A continuación, se explican las políticas más relevantes para que una asignación e integración de los recursos humanos sea lo más exitosa posible. Incluyendo selección de personal internacional, formación específica, el proceso de asignación, remuneración y por último repatriación.

1.7.1 Políticas de selección:

El objetivo de toda organización es obtener personal que rinda adecuadamente dentro de la misma, ya sea de manera doméstica o internacional. El proceso de selección consiste en obtener información con el propósito de evaluar y decidir quién debería ser empleado para un trabajo en particular.

La selección, según Dowling, Festing y Engle (2013) puede estar determinada por el enfoque u orientación que posea la empresa (etnocentrista, policentrista, regocentrista y geocentrista). Aun así, la selección puede ser realizada por reclutamiento externo, en el cual una agencia se encarga de elegir la persona adecuada. O a través de selección interna, por la que se evita el riesgo de elegir a una persona no adecuada y de realizar una buena inversión de capital humano.

En este apartado se tratará el reclutamiento de manera interna, tanto los factores a tener en cuenta como el procedimiento para realizarlo exitosamente:

Primero de todo, se va a explicar aquellos factores de éxito en el proceso de selección y más tarde se explicarán las prácticas de selección que pueden ser empleadas para casos internacionales. (Caligiuri, Tarique, Jacobs. 2009).

a) Factores en el proceso de selección

Son muchas las variables estudiadas para determinar el éxito de una movilidad internacional, entre ellas se encuentran; la habilidad técnica del personal, la aptitud intercultural, las circunstancias familiares, los requisitos del país o su cultura, los idiomas y los requisitos de la multinacional. Estos factores, repercutirán en mayor o menor medida sobre el éxito de la asignación y por supuesto, sobre la integración en el nuevo lugar. A través del conocimiento de estos factores, la multinacional conocerá que aspectos son importantes a tratar para elegir a la persona más adecuada, no sólo por sus habilidades técnicas, sino porque su integración será mayor que aquellos individuos que no poseen ciertas características:

1. **Habilidades técnicas:** Como es natural, para desarrollar el puesto asignado necesitará las habilidades y conocimientos adecuados no solo con respecto a las actividades inherentes al puesto, sino también

en cuanto a ocio o comunicación. Sin embargo, dichas habilidades son medidas en cuanto al trabajo realizado con anterioridad, que a veces dista bastante del que realizará en la futura asignación y que será en otras condiciones, por lo que la empresa debe conocer si las habilidades que el individuo posee son adecuadas para el futuro puesto (Bjorkman y Gertsen, 1993).

2. **Aptitud intercultural, competencias ajuste e indicadores:** El entorno cultura al que el personal hará frente supone un factor muy determinante del rendimiento futuro, la competencia intercultural se refiere a la habilidad de ajustarse a culturas diferentes, unas condiciones previas de aptitud intercultural son las *habilidades sociales*, según Caligiuri, Tarique y Jacobs (2009) explican cómo las características personales, la experiencia internacional y el conocimiento del idioma en concreto ayuda junto a la competencia intercultural a realizar un buen ajuste:

I. **Competencia intercultural**, definida como la habilidad para funcionar de manera efectiva en otra cultura (Gertsen, 1990). Las características individuales previas favorecen en gran medida el desarrollo de esa habilidad para adaptarse, existen ciertos rasgos de personalidad que se han identificado como fundamentales. A través del Cuestionario de Personalidad Multicultural (MPQ- Multicultural Personality Questionnaire dirigido por Van Der Zee y Van Oudenhoven (2000)) se pueden medir ciertos rasgos de personalidad que influyen en el comportamiento de los individuos cuando interactúan con otras culturas, con ello podemos saber en qué grado el individuo se integrará en la cultura y por lo tanto elegir al candidato más idóneo. Son cinco los diferentes rasgos de personalidad en el cuestionario MPQ:

- El primero de ellos se refiere a la *Empatía cultural*, capacidad para identificarse con los sentimientos, modo de pensar y conductas de otras personas en culturas

diferentes, de esta manera se podrá interpretar y comprender la otra cultura, desenvolviéndose más fácilmente en el día a día.

- *La apertura de mente:* característica del sujeto para interactuar de forma abierta y sin prejuicios con personas de otras culturas según sus normas, valores y comportamientos. A su vez, tener amplitud de ideas provoca que la mente de las personas no sea rígida ante nuevos comportamientos y pueda realizar un mayor ajuste a dichos comportamientos y a la cultura. (Black 1990)
- *Iniciativa social:* involucrarse activamente en las relaciones sociales y tomar la iniciativa en una relación, esto permite interactuar más fácilmente y crear vínculos de amistad. Las personas más extrovertidas tienden a socializarse más rápidamente, lo que provoca un aprendizaje de habilidades sociales y cultural del país extranjero que se materializa en un alto ajuste multicultural.
- *Estabilidad emocional:* capacidad para permanecer tranquilo o relajado en situaciones que puedan ser estresante, es una de las más importantes debido a que, el estrés de un nuevo país provoca malestar psicológico y emocional.
- *Flexibilidad:* se refiere a cuando el individuo es capaz de adaptar su comportamiento en situaciones nuevas o desconocidas.

II. **Inteligencia cultural:** Ang, Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay y Chandrasekar (2007) definieron este concepto como aquella habilidad que tiene un individuo para actuar eficazmente en varios contextos culturales. Para medirla existe la Escala de Inteligencia Cultural (EIC en inglés). Es muy parecido al

concepto de competencia cultural, pero considera aspectos cognitivos, metacognitivos, motivacionales y conductuales:

- IC cognitiva: se refiere al conocimiento de normas, prácticas y costumbres en diferentes culturas y que se ha adquirido en la experiencia internacional. El individuo poseerá conocimiento de los sistemas sociales, legales, económicos, así como los valores culturales.
- IC metacognitiva: Se consideran aquellos procesos mentales y estrategias que realiza el individuo para adquirir, interpretar y evaluar los conocimientos que necesitaría para desenvolverse en una cultura diferente, también se tiene en cuenta el grado de sensibilización y concienciación de las diferencias entre culturas.
- IC motivacional: este concepto se relaciona con el interés y el deseo de un individuo para interactuar con otras personas de diferente cultura.
- IC conductual: referido a las conductas específicas que implementa un individuo para interactuar con otras culturas, como la velocidad del habla, las expresiones verbales y no verbales, etc.

Existe una relación muy alta entre la inteligencia cultural y el éxito de los viajes internacionales, esto es así porque este tipo de viajes son muy frecuentes y muy variados, en cuanto a culturas, idiomas y comportamientos, elegir a la persona adecuada para que sea inteligente culturalmente y flexible para adaptarse a la situación adecuada supone un gran reto para las empresas.

La motivación está intrínseca en cada uno de nosotros y es un precursor del éxito en el rendimiento (Judge y Ilies, 2002) Por lo tanto, estudiar la personalidad nos dará grandes conocimientos sobre que motiva al personal empleado.

3. **Experiencia Internacional:** La experiencia internacional que posee las personas con anterioridad a la movilidad fue estudiada por Takeuchi, Tesluk, Yun y Lepak (2005) y afirmaba que facilita las habilidades individuales para funcionar y trabajar efectivamente en un lugar extranjero.

Cuando mayor es la experiencia, el aprendizaje se realiza más rápidamente y se desarrolla el concepto llamado “global mindset” por lo que la adaptación a las habilidades y comportamientos sociales se realiza con mayor facilidad. (Searle & Ward, 1990). Cognitivamente, las experiencias internacionales favorecen la eliminación de estereotipos o el fomento negativo que se crea antes de ir a un lugar, a través de las visitas de nuevos lugares las experiencias proveen detalles reales de las normas, costumbres y valores. (Bandura & Locke, 2003)

4. **Circunstancias familiares:** Shaffer y Harrison (2001) explican la importancia de la familia en una asignación, especialmente la pareja del asignado. Este factor se considera uno de los más decisivos para aceptar la movilidad internacional a largo plazo, el grado de desempeño, el ajuste y el deseo de regresar antes de finalizar la asignación.

La pareja del candidato internacional es a veces la que sufre más, ya que se encarga de instalar a la familia, buscar lo necesario para el nuevo hogar, dejar su carrera profesional atrás, amigos y familiares. Las carreras duales, es decir, cuando la pareja del asignado también trabaja y desarrolla su carrera profesional, se sitúa en la primera razón por la cual el candidato rechaza la expatriación, ya que la pareja se muestra reticente a acompañarle. Por otro lado, el candidato también se ve afectado por los hijos y la edad de los mismos, por personas a su cargo, ya sean padres o familiares y vínculos formados con sus allegados.

5. **Requisitos culturales o del país.** Las características que conforman un país influyen de manera considerable para aceptar o reclinar la oferta. Por su parte, las multinacionales deben estar en constante

actualización de la legislación existente en cada país para tener todos los documentos en adecuados. En algunos países el permiso de trabajo sólo se le concede al asignado, quedando la pareja sin optar a ejercer su labor profesional allá donde vaya su pareja. Esta situación a veces provoca que la asignación sea un fracaso. La empresa en este caso debe tener en cuenta estas situaciones y ofrecer ayuda en la medida de lo posible.

El país en sí mismo posee unos factores que inciden en diferentes aspectos:

- La distancia física, las facilidades y el coste de transporte.
- La distancia cultural, es decir, el grado en que los valores, creencias, costumbres y normas componen la cultura de un país. La distancia se refiere a cómo esta sociedad dista de la del individuo.
- Por último, la calidad de vida existente. El estudio mundial de Calidad de Vida (Worldwide Quality of Living Survey) genera un ranking con las ciudades de mayor calidad de vida. Los factores que recoge este estudio son: el entorno político y legal, económico, salud y salubridad, escuela y educación, servicios públicos y de transporte, entretenimiento, bienes de consumo, vivienda y medio ambiente.

Algunos estudios han percibido la relación positiva entre poseer el idioma local y una buena asignación internacional. (Abe & Wiseman, 1983; Church, 1982). La comunicación es una variable fundamental para que exista ajuste cultural, a través de un lenguaje fluido las personas son capaces de entenderse, conocer los comportamientos correctos de cada cultura y poder ser “uno más”. Sin embargo, el lenguaje verbal no lo es todo, el lenguaje corporal es igual de importante y las multinacionales cada vez están más implicadas en procedimientos para modelar dicho lenguaje.

6. **Requisitos de la multinacional:** la propia empresa se encarga de dirigir el proceso de selección, por lo que las características específicas de

cada empresa también limitarán dicho proceso. La multinacional puede considerar el número de personal local o internacional que desea tener, pudiendo centrarse mayoritariamente en contratar personas del país de destino y no volcarse en el personal internacional. También depende del modelo de negocio que considere la empresa; si el empleo será en una filial, a través de una Joint Venture, etc. (As-Saber, Dowling y Liesch 1998)

b) Prácticas de selección

Caligiuri & Tarique (2006) explican la existencia de 3 métodos considerados las mejores prácticas para selecciones internacionales. La primera de ellas se refiere a la vista previa, para ayudar a crear expectativas realistas antes y durante la selección. La segunda práctica se refiere a la auto selección, que permite al candidato decidir si la asignación le conviene o no. La tercera, es la más tradicional, evaluación de candidatos en la cual se estudian multitud de variables.

- Vista previa

Los candidatos poseen ideas preconcebidas y expectativas sobre lo que consistiría una asignación internacional y esto influye en el desarrollo de la misma de diferentes maneras, algunos estudios explican que si se conocen detalles acerca de cómo va a ser el proceso, de la futura experiencia, etc. El ajuste entre cultura e individuo será más fácil. (Caligiuri and Phillips 2003). Lo ideal en el proceso de selección es que el candidato sepa y conozca a que se enfrenta, evalúe si una asignación es adecuada para ellos y sepan de manera realista lo que les depara.

Algunas empresas, en el proceso de preselección, tratan de utilizar pasados expatriados para que los candidatos conozcan de primera mano las experiencias que se pueden vivir, las oportunidades, los riesgos, etc. Y así preconcebir una idea de asignación lo más fiel a la realidad. (Tung, 1998)

- Auto selección

Debido a que los perfiles y situaciones personales de cada persona dentro de una empresa puede ser muy disperso, la auto selección, es un método muy efectivo y realista para conocer si el candidato es adecuado o no (Caligiuri & Phillips,2003). Con las herramientas adecuadas, el candidato es capaz de evaluarse a sí mismo en tres dimensiones. 1. Características personales e individuales. 2. Carrera profesional 3. Familia. A través de este procedimiento, el número de candidatos que se presentan por sí mismo, aumentan, debido a que ellos mismos reconocen si serían o no adecuados.

Aquellas personas que se presentan voluntariamente son muy valiosas dentro de la organización, ya que poseen de una predisposición que favorece el proceso de integración y de rendimiento cuando la asignación se esté realizando, además, genera menos problemas ya que la actitud suele ser positiva hacia cambios en el trabajo. Este tipo de individuos deben ser fomentados por la empresa y premiados para continuar con su ejemplo.

- Evaluación de candidatos

Además de observar las características y circunstancias que se han citado anteriormente, existe una amplia variedad de métodos formales de selección, desde los test, entrevistas, observaciones de comportamiento, recomendaciones, a través de planes de carreras, por decisiones de comités, ratios realizados por los familiares, etc. (Brewster & Harris, 1999)

Además, actividades extras pueden ayudar en gran medida a la selección correcta del personal que, más tarde, realice el mejor ajuste e integración:

- Tratar de involucrar al personal en las asignaciones internacionales incluso antes de que éstas sucedan. Así el individuo tendrá una motivación previa y estará dispuesto para cuando la asignación sea necesaria.
- Incluir a la familia en la asignación lo más rápido posible, explicando todo el proceso y obteniendo su confianza, de esta manera no serán un aspecto negativo en las movilizaciones.

Siempre y cuando las asignaciones sean comprendidas de manera realista, el proceso de selección debe ser entre empresa, candidato y familia para que dé un resultado superior. (Caligiuri & Phillips, 2003).

Un buen proceso de selección determinará de manera positiva su estancia en el lugar de destino, aunque más tarde el personal se enfrentará a diferentes retos, elegir a personas adecuadas para soportar la presión y estrés que genera las movilizaciones ayuda en el futuro ajuste en el país de destino y a disminuir los problemas que surgen durante todo el proceso de asignación. Por supuesto, todos estos factores y prácticas variarán en función del tiempo, del tipo de movilidad, de la persona y de la organización.

1.7.2 Políticas de formación

Aunque elegir a la persona con las mayores características internacionales es de gran ayuda para su efectividad en la asignación, la formación previa debe ser fundamental para saber desenvolverse en nuevas experiencias y no sucumbir al retorno prematuro.

De acuerdo con Dowling, Festen y Engle (2013) para ser competitivos en un mercado global las empresas se centran en la importancia que tienen los recursos humanos para **desarrollar competencias y obtener ventajas competitivas** a través del capital humano. Esto es posible gracias a la formación y el desarrollo de actividades por parte de las multinacionales, por ejemplo, empresas como McDonald's o Disney han desarrollado sus propias "universidades" o "colegios" para desarrollar competencias.

Los profesionales que forman parte de una asignación internacional transfieren conocimientos entre las unidades, de manera que, cuanto mayor conocimiento adquiera y mejor sepa transmitirlos, menos incertidumbre habrá entre unidades y mayor el rendimiento de las mismas. Otra ventaja es, que el trabajo realizado en el lugar de destino supondrá una mejoría para la empresa, por lo tanto, debe realizarlo con las habilidades y prácticas oportunas, asegurando así el logro de las actividades. Además, el personal asignado espera obtener mayores conocimientos para desarrollarse y ser capaces de operar en diferentes situaciones.

En este apartado veremos las mejores opciones para las multinacionales en cuanto a la formación previa, es decir, los conocimientos que el individuo debe adquirir antes de marcharse al nuevo puesto y la nueva cultura. Cuanto mayor y más profundamente se arraigue esta formación, mejor sabrá saltar los obstáculos que el nuevo empleo y país le ofrecerán.

- **Formación previa**

Una vez que el candidato ya ha sido elegido, el siguiente paso es la formación antes de partir hacia el nuevo país. La mayoría de estas actividades se centran en desarrollar conciencia multicultural, así como habilidades necesarias en el nuevo puesto de trabajo, para asegurar su comodidad y que pueda realizar la estancia con éxito. Cada vez son más las empresas que toman conciencia de la importancia de esta formación previa a la asignación, ya que no es destinado únicamente al asignado, sino también para que la familia aprenda a lidiar con eventos no esperados en nuevas culturas.

En la literatura, la mayoría de procedimientos son indicados para expatriados, sin embargo, toda ayuda es buena para el tipo de asignación que sea. Como es natural, la persona asignada debe poseer unos conocimientos técnicos acerca del nuevo puesto, pero esto pertenece a las prácticas habituales, que de igual manera se practican en mercados tanto domésticos como internacionales. Las siguientes prácticas pretenden aliviar la transición que existe al llegar a un nuevo entorno, la formación previa incluye; conciencia cultural, visitas

preliminares, idioma, asistencia hacia asuntos prácticos cotidianos y sesiones sobre información de seguridad:

- Programas de **conciencia cultural**: Parece obvio que el personal debe adaptarse en el país de destino para no sentirse solo. Un buen programa de conciencia cultural pretende fomentar la apreciación por el país de destino y sepa comportarse adecuadamente según los patrones existentes.

Información acerca de la nueva cultura es fundamental, desde conocer la localización del país, cómo son los negocios, la demografía y el estilo de vida, las características de expatriados que se marchan a ese país. El contexto en el sentido de, qué tipo de organización está creada en el lugar de destino, (sector público, privado, sin ánimo de lucro, etc.), el sector de la industria, la función exacta que va a realizar, el grado de interacción con la cultura, el objetivo y el tipo de la asignación.

¿Por qué es necesaria esta conciencia cultural? Si el personal asignado posee dicha conciencia será capaz de interactuar con diferentes culturas, su ajuste tanto para el entorno de trabajo como con la cultura será mayor, y, por último, existirá un alto rendimiento en las tareas.

Kealey y Protheroe (1996) explican la necesidad de adquirir conocimientos acerca de la cultura en el país de destino para aprender cómo lidiar con los atributos culturales, es decir, con las emociones negativas que son resultado de una experiencia estresante y no familiar. Además de cómo comportarse adecuadamente en la nueva cultura. Al adquirir las habilidades necesarias, se obtendrá sensibilidad intercultural, así como habilidades de comunicación correctas a cada situación.

Mendenhall, Dunbar y Oddou (1987) explicaban que en una formación multicultural existían tres dimensiones diferentes: (1)

Métodos de formación (2) Nivel de rigor en la capacitación, (3) Duración de la formación en función de la interacción con la cultura.

De esta manera si el nivel de interacción que se espera con la nueva cultura es bajo y el nivel de similitud entre país de origen y destino es alto, el tiempo de formación debería ser menor a una semana (1). La capacitación tendrá un enfoque de información, es decir, a través de pequeñas sesiones informativas culturales, libros concretos, películas y uso del idioma simplemente para “sobrevivir”

Sin embargo, si el individuo va a permanecer entre 1 y 12 meses, la interacción con la población en el país de destino será mayor (2), por lo tanto, la duración de la formación debe aumentar también con un enfoque afectivo, esto es, a través de juego de rol, estudio de casos, análisis de videos, disminución del estrés, mayor conocimiento del idioma.

Por último, si la interacción con el país de destino es muy alta, y la asignación se prolonga más de un año (3), la formación puede variar desde varios meses hasta incluso un año, dependiendo de la fluidez del idioma necesitado. En este caso, se utilizaría un enfoque de inmersión completa, con experiencias similares a las que vivirá allí, con entrenamiento de la sensibilidad, simulaciones, “workshops” sobre cultura etc. Además de un aprendizaje alto del idioma.

- **Visitas preliminares:** Este método es muy útil en la orientación internacional ya que cuando se realiza el viaje, el profesional puede observar lo que está disponible y lo que puede ofrecer el país de destino. Las visitas deben estar coordinadas, ya que poseen un grado de no realidad en cuanto a información, todo es muy preliminar. Esta experiencia combinada con la conciencia cultural es un conjunto bastante importante ya que utiliza lo aprendido e interactúa con la comunidad del país que puede tener un resultado muy positivo.
- **Lenguaje:** El inglés es el idioma aceptado en el mundo de los negocios, sin embargo, no todas las poblaciones en los países hablan dicho idioma, conocer el idioma local ayuda bastante en muchos aspectos.

La habilidad para hablar un idioma extranjero mejora la efectividad del expatriado o al asignado para negociar y a su vez, mejora el ajuste cultural tanto de él como de la familia. Socialmente, con el idioma local la familia y el asignado puede tener mayor acceso a comunidades y establecer relaciones, disminuyendo así, las fases de soledad que puedan surgir. La formación en el idioma adecuado puede ser ofrecida desde antes o durante la asignación con cursos o autoaprendizaje online.

Sin embargo, no toda la expresión es a través del lenguaje, también hay que conocer la expresión corporal que mostramos y que nos muestran en diferentes situaciones. Estos aspectos deben estar bien cuidados y estudiados para no malinterpretar actos y para saber resolver situaciones sin incidentes. Cada país tiene diferentes expresiones, tanto faciales como corporales y su conocimiento es clave para conseguir el éxito del encuentro.

- **Información práctica:** A través de la asistencia que la empresa ofrece en el programa de formación previo, la información práctica de aspectos más importantes contribuye enormemente a la adaptación del expatriado y su familia en el nuevo entorno. La información ofrecida es muy variada, desde información básica del país, hasta en que consiste claramente su asignación, la repatriación hasta consejos útiles. Durante la asignación tratan informar acerca las visas, documentos oficiales, transporte, tiendas, actividades de ocio, equipaje adicional, gastos extraordinarios no planificados, hasta incluso renovación de armario en caso de climas extremos. Hoy en días, pocas empresas realizan estas acciones, pero son muy importantes ya que mejora y tranquiliza los problemas que puedan surgir derivados de un gran cambio en las familias.

- **Seguridad:** Este aspecto ha tomado mayor conciencia en las empresas ya que existen países en los cuales la seguridad personal puede estar comprometida ya sea por entornos políticos hostiles, desastres

naturales, enfermedades, accidentes laborales, etc. Las empresas se encargan de informar a los asignados, así como de aumentar la seguridad en todos los aspectos posibles, en caso de que un accidente ocurriera la empresa se debe hacer cargo de los gastos derivados.

- **Programas alternativos**

Aunque la formación previa es muy útil y práctica, Mendenhall y Stahl (2000) identificaron la necesidad de una *formación a tiempo real* o en el propio país. La formación previa es generalizada para todos los asignados, es decir, todos reciben la misma información cuando en realidad cada asignación posee unas características diferentes. Esto resulta ser un problema en aquellos países que poseen circunstancias específicas, es por eso que la organización debería proveer un sistema de ayuda según las necesidades que se vaya encontrando el personal. Además, el control de las emociones durante el periodo de movilización es un tema muy relevante, de tal manera que, si el asignado puede pedir ayuda o contar su situación, la empresa estará al corriente y ayudará en lo posible a la adaptación.

En los últimos años se han desarrollado programas *E-Learning* para aprender a través del ordenador, esto genera mayor flexibilidad y se puede adaptar el contenido a cada tipo de asignación. Los costes son menores, pero aísla al individuo de la experiencia de aprendizaje con otros compañeros.

Durante la asignación, el individuo podrá optar a tener un programa de *coaching*, que se explicará más adelante en profundidad, esto le ayudaría a lidiar con su trabajo y su situación personal, ofreciendo un espacio confidencial para reflexionar, aprender de la situación vivida y solucionar problemas.

Con el uso adecuado de los programas de formación para cada tipo de asignación y persona obtendremos el aprendizaje necesario tanto para el asignado como para su familia necesario para hacer frente a la nueva

situación, eliminando así la falta de información y la ansiedad previa que se puede crear antes de marcharnos a un nuevo lugar.

1.7.3 Políticas de asignación

Una vez que la persona es seleccionada adecuadamente y formada para ser capaz de lidiar con diferentes situaciones nuevas, esta sección trata de describir la situación a la que se enfrentan los asignados internacionales durante su movilidad. Para conocerla, es necesario estudiar la efectividad de la asignación internacional, estudiando así las etapas de adaptación que experimenta el asignado, el ajuste que se realiza, el grado de satisfacción en el trabajo y el desempeño en el puesto.

1. Comenzando por la gestión del **rendimiento o desempeño**, es importante considerar el impacto que poseen diferentes variables, como el paquete de compensación, las tareas que realiza, la ayuda o asistencia por parte de la sede central, el entorno en el que se sitúa y el ajuste cultural tanto del individuo como de su familia en caso de su movilización.
 - a) La **compensación**, tal y como se verá en las políticas que a continuación se explican, la remuneración y gratificación por parte de la empresa son muy importante en el éxito de la asignación debido a que es el principal motivo para aceptarla, esto genera unas expectativas dentro de la persona internacional, provocando que, si luego no se cumplen, disminuirá el nivel de motivación y compromiso afectando fuertemente en el rendimiento.
 - b) Las **tareas**: De acuerdo con Hays (1974) existen cuatro tareas diferentes a realizar en una asignación, la primera de ella es acerca del director ejecutivo que se encarga de dirigir y supervisar la totalidad de las operaciones. El reproductor de estructura se encarga de reproducir la sede en una filial extranjera, es decir, crear un marco similar al que se conoce para realizar las actividades. El solucionador de problemas se encarga de analizar y resolver un problema operativo en particular.

Y para finalizar el operativo, es aquella persona que se asigna para realizar tareas funcionales en una estructura operativa.

En la actualidad Caligiuri (2006) ha realizado una revisión sobre los sistemas de gestión del rendimiento intercultural, identificado cuatro tipos de asignaciones internacionales, "*asignaciones técnicas*" que se resumen en actividades de corta duración para transferir el conocimiento. "*asignaciones de desarrollo*" centrándose en el desempeño en el país de destino y en el entendimiento con la zona local o regional. "*asignaciones estratégicas*" consiste en actividades para desarrollar un equilibrio de perspectiva global dentro de la empresa. Y las "*asignaciones funcionales*" actividades más duraderas con el personal local para transferir los procesos y prácticas existentes.

Estas clasificaciones sirven para poder encasillar el rol de cada persona claramente, es decir, que el asignado conozca desde el principio cuál es su función y utilidad en la movilidad, autores como Bhaskar-Shrinivas, Shaffer, Luk (2005) explicaban cómo la claridad en el papel o rol de cada empleado afectaba a su integración y ajuste en el trabajo, ya que las tareas que el personal vaya a realizar supone una incertidumbre en cuanto a objetivos, metas y requisitos necesarios para realizar con éxito. Todo esto unido a variables estresantes como son los cambios ambientales, supone y crea cierta ansiedad, por lo que la organización por su cuenta debería aclarar en la medida de lo posible las tareas a realizar ya que así, podría convertirse en un potencial moderador y disminuir las dificultades para el desempeño del trabajo.

- c) **Apoyo de la sede:** El grado de apoyo que la organización ofrezca al asignado y a su familia facilitará la integración dentro del país y de la nueva empresa. El proceso de ajuste en el nuevo país posee diferentes grados de reacciones emocionales y psicológicas hacia situaciones no familiares, por lo que la empresa debe lidiar en la medida de lo posible esta situación.

- d) **Entorno extranjero:** el entorno impacta en cualquier trabajo, pero para la persona internacional esto se convierte en la primera preocupación. El contexto internacional (Gregersen, Hite, Black, 1996)- social, legal, económico, técnico o físico- puede ser el principal determinante del rendimiento. También es obvio que el tipo de actividad que vaya a realizar es importante, por lo que las tareas serán más fáciles de realizar en una filial propiedad de la empresa, que en una empresa de nueva creación a través de una Joint Venture, por ejemplo, debido principalmente a que debe lidiar con dos jefes diferentes, que quizás esperan objetivos dispares creando mayor incertidumbre en el personal.
- e) **El ajuste cultural:** El ajuste cultural supone una parte crítica del rendimiento para el asignado, según la literatura, la mayoría de los fallos y problemas existentes es debido a dicho ajuste. Naturalmente, el asignado y su familia sufre dificultades para adaptarse al nuevo entorno y el impacto puede ser de diferentes reacciones. Determinar la importancia del ajuste al nuevo entorno es determinante para disminuir los problemas.

Otro aspecto a tener en cuenta en el momento de valorar el rendimiento es el contexto nacional, institucional, regulatorio e histórico de cada país ya que esto, como hemos visto anteriormente repercute de manera considerable en los criterios de selección, las tareas, la motivación, etc. Existen países, como por ejemplo Francia, en los cuales las leyes son más flexibles y se valora en función de unos méritos o del desarrollo intelectual que se haya creado con coaching o a través de competencias impuestas, por lo tanto, su valoración será diferente a aquellas en las cuales lo tradicional sea evaluar el desempeño colectivo o la capacidad negociadora en colectivo que posea un equipo, como es el caso de Alemania, en el cual las acciones suelen realizarse en consenso (Tahrvanainen y Suutari, 2005).

2. A continuación, se va a explicar el **proceso del ajuste del individuo internacional**. Principalmente la literatura se centra en el ajuste del expatriado, ya que supone la forma más importante de movilidad en cuanto a tiempo y recursos utilizados, sin embargo, el proceso de ajuste del personal posee diferentes etapas que, desde el individuo que realiza viajes internacionales hasta el expatriado, sufren y deben conocer los síntomas que genera para lidiar con ellas.

La importancia de un buen ajuste favorece el aprendizaje y crecimiento tanto del personal como de la empresa, por lo que su seguimiento y control supone un reto para la organización que debe ser capaz de dominar desde el primer momento, pero no es una tarea fácil, ya que la asistencia que ofrece la organización debe ser a su vez lo suficientemente flexible para adaptarse a las características de cada país y cada persona, debido a que las experiencias de cada asignado son diferentes.

Por lo tanto, ¿**En qué consiste dicho ajuste**? Todo cambio en la vida de una persona supone un ajuste, ya sea un cambio de pareja, tener hijos o como es el caso, cambiar de lugar de trabajo. Pero los cambios son buenos en la vida, ya que favorece la estimulación y la motivación para seguir avanzando, aunque a veces esto se torna en problemas. Para Gerrig and Zimbardo (2002), el ajuste es el resultado de un proceso de aprendizaje que permite al individuo ser más efectivo en nuevas circunstancias. Para un viajero de internacional de negocio supone un cambio en un periodo muy corto de tiempo para alcanzar el objetivo de ese viaje, para un expatriado, supone un cambio de comportamiento duradero en el tiempo provocado por las experiencias en el pasado que le permite ser más eficaz en un nuevo ambiente.

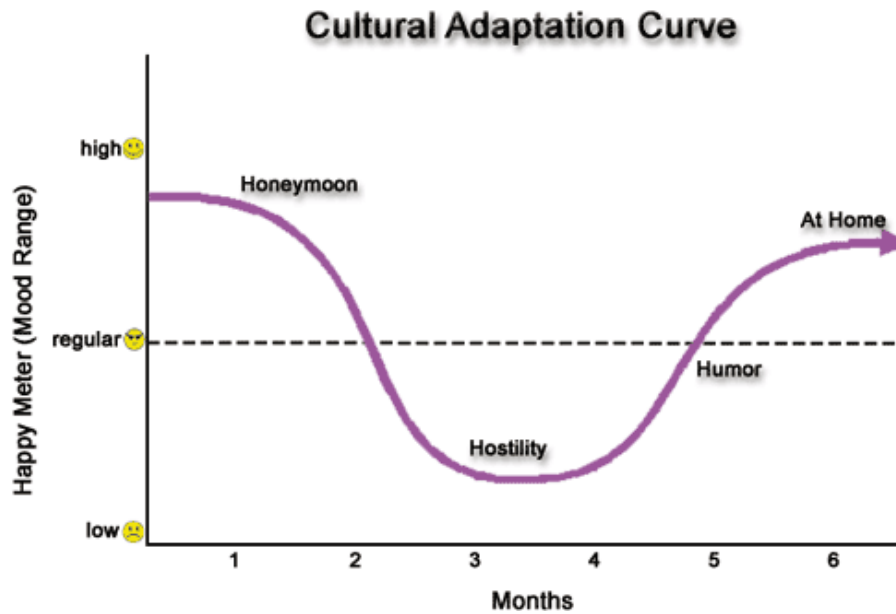
Por lo tanto, el personal internacional podrá sentirse integrado o adaptado cuando sean subjetivos en cuanto a las relaciones y contactos con las personas locales, por ejemplo, con la relación en el trabajo, y con el trato en el nuevo país. De manera que se sienten bastante informados acerca de la situación en el nuevo lugar, así como con sentimientos neutrales o positivos en cuanto a emociones

Una vez conocido qué es el ajuste y qué se pretende, debemos saber **qué necesitamos ajustar**. Una movilidad internacional supone retos y oportunidades para aprender, tanto sobre el lenguaje y cultura, sobre negocios, nuevas prácticas y mercados, es por ello que el ajuste puede ser diferente en cada caso. El entorno determina la manera en la cual se va a producir el ajuste, existen dos tipos de entorno, el macro entorno que se refiere a características de cada país, como la cultura, los negocios, la administración, la sociedad, clima, etc. Y no puede ser controlado por el expatriado y, por otro lado, el micro entorno, que engloba elementos que pueden ser maleables, como los objetivos, el rol en la empresa, conflictos, mentores, vida privada, colegios, familia, etc. Son estas variables las que deben ser manejadas para favorecer el ajuste, ya que una buena adaptación de la familia favorece la adaptación del expatriado. Esto, unido a la selección adecuada de personal y la formación previa ofrecida provoca el éxito de la adaptación.

Para que el éxito termine apareciendo, es necesario un **proceso de ajuste o adaptación**.

Este proceso es conocido a través de la Curva en forma de U (U-curve) explicada por Oberg (1960), este modelo teórico es muy general ya que explica la situación básica que le ocurre a cualquier individuo cuando se enfrenta a una nueva cultura, pero puede ser diferente en cuanto a la duración de cada etapa y la integración dependiendo de cada persona:

Figura 4: Curva en forma de U, proceso de adaptación cultural.



Fuente: "Questioning the Validity of "The 4 Stages of Cultural Adjustment"", 2017.

- a) La primera de ellas "luna de miel" (honeymoon), esta etapa sucede en las primeras semanas de llegar al nuevo destino internacional, el individuo se encuentra emocionado y fascinado por las nuevas experiencias, ya sean positivas o negativas, que están ocurriendo en su vida. En esta situación la persona es simplemente un turista, quiere aprender todo lo posible sobre las nuevas cosas y las diferencias existentes, es muy receptivo a todas las nuevas vivencias. La sensación usual al final de esta etapa es como si el viaje se fuese a acabar y volviera a su vida normal, con su comida habitual, horarios, amigos, etc. En el caso de las asignaciones de corta duración, el individuo suele permanecer en esta etapa, sin avanzar en las siguientes, pero en función de la razón de su asignación el grado de concienciación con el nuevo país debe ser mayor o menor para no cometer errores importantes y no cumplir con su cometido.
- b) En la segunda etapa se sucede lo que se conoce como "choque cultural" (cultural shock). Lo que anteriormente consideraba fascinante ahora se convierte en estresante, comienza a descubrir cómo son realmente las condiciones de vida en el

nuevo lugar y se centra en las diferencias entre su país y este. En el caso del desorden de horarios y comidas que pueden provocar enfermedades. Los comportamientos en cada situación no son los adecuados y comienza a sentir frustración y hostilidad hacia el nuevo país, llegando incluso a sentirse estresado, aislado y se relaciona únicamente con personas de su propia cultura o familia. La intensidad de este periodo y la duración depende de cada persona, los más optimistas y abiertos de mentes sufren menos esta etapa, pero algunos individuos no son capaces de superar esta etapa. Para la situación descrita anteriormente es necesario la formación explicada en las políticas ya descritas, una formación y un buen mentor antes y durante esta etapa son fundamentales para superar y pasar lo más rápido posible este proceso.

- c) El “ajuste gradual” se entiende como tercera etapa ya que el individuo comienza a familiarizarse con la nueva cultura y es capaz de desarrollar habilidades para desenvolverse en la misma. Comprende cómo debe comportarse e interpreta la cultura y pautas de conocimiento, en esta etapa se siente menos aislado e interactúa mucho más con la población de manera que comienza a valorar positivamente aspectos de la cultura y empieza a sentirla como si fuera suya. La nostalgia desaparece poco a poco y la confianza es mayor, aunque existan altibajos el ajuste es notable.
- d) En la última etapa ya se produce la “adaptación plena e integración” los ajustes a la cultura son mínimos y se comporta de manera adecuada y muy eficaz en prácticamente todas las situaciones por lo que la cultura la considera como suya propia. Aspecto de la cultura son muy valorados y aunque conoce los aspectos negativos es capaz de valorarla de manera subjetiva, así como valora la cultura de su país original.

Otro modelo existente es el modelo de Black (1988), conocido como la Teoría de la Transición de Rol en el trabajo (Work Role Transition Theory), que trata de mejorar el modelo anteriormente expuesto, explicando que la

adaptación se produce a través de tres niveles en los cuales el individuo alcanza diferentes grados de adaptación en cada una de ellos:

- a) Ajuste de interacción social, el cual se refiere al hablar interactuar y sociabilizarse con las personas locales tanto en el trabajo, como fuera de él. Por ejemplo, las interacciones que se producen en la vida cotidiana como comprar en un supermercado, relaciones con los vecinos, etc.
- b) El segundo concepto es el ajuste general, incluyendo las condiciones de vida en general, el hogar, la comida, el coste de vida, entretenimiento, ocio y cuidados de salud.
- c) Por ultimo de ajuste en el trabajo consiste en el rendimiento según unos estándares y unas expectativas, según sea su trabajo y las responsabilidades requeridas. Consiste en crear las relaciones necesarias con los compañeros de trabajo y superiores.

Por otro lado, Searle y Ward (1990) explican que tanto el ajuste psicológico como el socio cultural son igual de importantes, el primero de ellos se refiere al ajuste emocional, es decir, el individuo se siente bien y no sufre episodios de estrés, el socio cultural hace referencia al comportamiento, indica el aprendizaje en cuanto a habilidades sociales efectivas.

La familia a su vez es un factor muy determinante en el éxito o fracaso de la asignación, los esfuerzos de **ajuste familiar** pueden moderar la adaptación del asignado (Takeuchi, Yun, y Tesluk, 2002). En el caso de un expatriado soltero, el ajuste se realiza individualmente, pero en conjunto con su familia, diferentes aspectos deben ser tratados como el ajuste en los colegios, en el entrenamiento de varios miembros de la familia, reglas de conducta, etc. Por ejemplo, la habilidad de un adolescente para hacer amigos puede influir en la motivación y el éxito en el colegio, si por el contrario los hijos no se adaptan, los padres pueden sentirse mal y preocupados afectado en el ajuste global de la asignación. Por otro lado, el problema de las carreras duales, es decir, las parejas de los expatriados que trabajan, al cambiar a un nuevo país no quieren abandonar su carrera profesional y a veces acceden por el hecho de que la organización les da

asistencia en la búsqueda de un nuevo trabajo, le financia estudios universitarios o les realiza los trámites necesarios para la búsqueda de trabajo. La empresa por su parte no debe descuidar estos aspectos y ser capaz de dirigirlos todos a la vez. Por lo que, la formación previa de la familia debe ser tomada en cuenta.

Para la **efectividad** del proceso de adaptación, la organización debe estar al corriente de todo el proceso y ser capaz de, como se menciona anteriormente, dirigir y corregir los pasos del expatriado, algunas de las acciones que ayudan al personal internacional son las siguientes (Esarey y Haslberger,2005):

- Un buen *programa previo*, tanto de elección como de formación en aspectos básicos sobre el país, cultura y el idioma, estas acciones pueden disminuir la incertidumbre y el impacto de la nueva cultura. Si la persona es adecuada en cuanto a personalidad, la adaptación se realizará más amena que aquellos que sufran estrés más rápidamente. La formación no sólo acaba antes de la asignación, durante la misma, los cursos de idiomas y la formación cultural puede ser un gran apoyo para completar la integración.
- A la llegada al nuevo país, se le podría ofrecer un *horario flexible* durante un par de semanas o el primer mes, durante el cual, el personal y su familia podrían instalarse, realizar las tareas necesarias para sentirse cómodos en el nuevo hogar, conocer la ciudad, sociabilizarse, etc. Así la adaptación se realizará con más relajación, ya que el trabajo no sería una gran prioridad durante ese periodo.
- Crear "*compinches*" para el expatriado a través de los compañeros en el país anfitrión, ellos podrían ayudar a climatizarlos a su llegada con apoyo informal, acelerando el proceso de socialización, yendo a cenar juntos o enseñando la ciudad, favoreciendo la aculturación.
- Organizar un número de *eventos sociales* para el individuo y su familia, con ello mantendrán la mente ocupada, se

sociabilizarán y no se sentirán solos en el nuevo lugar. De esta manera a su vez, se creará una *red social*, tanto para el trabajo como el ocio.

- Asegurar el *apoyo a la familia* en la búsqueda o en la instalación del nuevo hogar con agencias expertas de recolocación. Encontrar el colegio ideal para los hijos. Además, consejos sobre el alojamiento, precios, etc. Que sean recomendados por otros expatriados en experiencias pasadas.
- Organizar a un *mentor* o un *coach* desde el inicio del proceso que mantenga al personal en contacto con la oficina y los cambios que se van produciendo.
- *Asistencia a la pareja* del expatriado a través de la búsqueda de trabajo o actividades sociales.
- Ofrecer un programa de *asistencia al personal asignado*, para aquellos expatriados y sus parejas que experimenten el choque cultural y formar a los directivos locales para reconocer los síntomas. En caso de problemas, el personal podría llamar al programa y explicar la situación.
- Asegurar que el *departamento de recursos humanos* conoce claramente el proceso de ajuste y la situación por la que pasa el personal, para así ayudar en la medida de lo posible. Ser capaces de diagnosticar cuando el comportamiento es inapropiado para poder lidiar con el estrés, ansiedad y depresión, esto ayudará a informar y corregir sus acciones. Externamente la empresa puede percatarse de quejas continuas sobre la nueva cultura, exceso de bebida, enfermedad, incremento del estrés, cambios en su comportamiento y enfados, permisos para ausentarse del trabajo y retiradas antes de lo habitual. Por su parte, el expatriado sentirá desorientación, ansiedad, depresión, insatisfacción, notará que los valores que consideraba buenos ya no son adecuados, que no tiene habilidades para sociabilizarse, que el choque cultural

nunca desaparecerá y un fuerte deseo de volver con su familia y amigos.

La organización debe proveer un departamento con personal adecuado en cuanto a habilidades para rendir en estas situaciones, recordándole al asignado que su situación es normal, que los sentimientos son los adecuados según el proceso de adaptación y que el choque cultural terminará pasando. Ofrecerle ejercicio físico, dietas, descubrir la naturaleza del lugar, aventuras, todo aquello que sean pequeños objetivos que sea capaz de cumplir fácilmente. Una selección adecuada, objetivos claros, buen feedback, asistencia en la logística, formación y planeación de la asignación son esenciales para el éxito de la misma.

Cuando la adaptación se ha producido, **la identidad del individuo** puede llegar a cambiar. El proceso provoca que la identidad del personal combine aquellos aspectos buenos de su cultura originaria y de la nueva adaptada, provocando que, a la vuelta de su asignación, el expatriado encuentre un vacío entre él mismo y sus compañeros, así como de la cultura. El ajuste cultural es una experiencia de crecimiento personal, el individuo no simplemente reemplaza aspectos de la antigua cultura por la nueva, si no desarrolla nuevos puntos de vistas y actitudes por lo que expande sus comportamientos (Suutari y brewster 2003).

En función del propósito que se desee con la asignación la empresa debe guiar al personal para que la identidad con la nueva cultura sea plena o no. Por ejemplo, en el caso de que se envíe a una persona para que controle ciertos aspectos, la empresa no pretende que el gerente se ajuste completamente a la vida en el país anfitrión, si, por el contrario, el propósito es realizar actividades de transferir conocimiento o mejorar comunicaciones, una buena integración en la cultura mejoraría el rendimiento de la asignación.

1.7.4 Políticas de remuneración

El sistema de compensación dentro de una organización es la manera por la cual la retribución del personal se planea y se administra. La compensación internacional es definida por la provisión de dinero y compensación no monetaria que incluye salario base, beneficios, beneficios adicionales e incentivos a corto y largo plazo en función del rendimiento hacia la empresa (Harzing y Ruysseveldt, 2004).

El objetivo principal es atraer retener y motivar a aquellas personas necesarias para la multinacional tanto actualmente como en el futuro. Además del objetivo anterior, otros aspectos son muy importantes; el sistema de compensación debe ser consistente en cuanto a la estrategia, estructura y necesidades de la multinacional. Otra característica del sistema es que debe ser competitivo y reconocer a los factores por su valor, a la vez que valorar los costes que ello supone. A través del sistema creado, la movilidad de personal debe verse facilitada en términos de coste-efectividad para la empresa, y por supuesto, se debe mantener la equidad y facilidad de la administración para la empresa. En los últimos años, otros temas han aumentado su relevancia en cuanto a la correcta dirección de la compensación, reforzar y desarrollar cultura corporativa, así como actuar como fuente de control. (Dowling, Festing y Engle, al 2013)

El personal por su parte, con la compensación debe sentirse protegido en términos de beneficios, de seguridad social y de coste de vida en su movilización. Sin embargo, otro objetivo principal para el asignado será el de avanzar financieramente a través de mayores ingresos. También, en las asignaciones el coste de búsqueda de un nuevo hogar, educación para niños, dejar el antiguo hogar e instalarse, etc., deberá ser cubierto a través del sistema de compensación.

Según Paul & Crystal (2013) el programa internacional de compensación está compuesto por cuatro aspectos:

1. **Salario Base:** Pagable en moneda nacional o local y está vinculado al país de origen o a un tipo internacional.
2. **Prima por el servicio en el extranjero:** Normalmente consiste en un porcentaje del salario base.

3. **Prestación para fomentar la expatriación:** Prestaciones por el cambio de coste de vida, que incluye alojamiento, impuestos personales, Prestaciones de alojamiento para el pago de empresas o residencias. Prestaciones por dejar el hogar, para la educación de los hijos (a través del pago de estudios por parte de la empresa), de recolocación en el caso de necesitar otro vehículo, licencias, etc. Así como prestaciones a la pareja para la búsqueda de oportunidades, mediante la financiación de estudios universitarios o postgrados en el país de destino, de asesoramiento en la búsqueda, en los trámites para los permisos de trabajo, etc.

4. **Ayudas:** transportar las pensiones y la seguridad social puede ser problemático en países fuera de UE, la empresa trata de mantener y asegurar las pensiones y la seguridad social en cada caso, además de otro tipo de ayudas como vacaciones, permisos especiales, emergencias o ayudas en entornos de dificultad o problemáticos (puede ser debido a la contaminación, clima, inseguridad, terrorismo, etc.)

En el caso de los expatriados existen otros dos enfoques a tener en cuenta;

1. **El enfoque de la “tasa actual” o “tipo de mercado”:** en el cual el salario base está vinculado a la estructura salarial del país anfitrión. En el caso de los países con salarios bajos, se les ofrece unos pagos adicionales. En caso contrario, existirá un diferencial por coste de vida, en el cual se ofrece mayor salario por el coste de vida mayor en el lugar de destino. Para conocer la cuantía de las diferencias existen Informes sobre el coste de vida a nivel mundial elaborado por Economist Intelligence Unit (EIU) que pertenece al grupo The Economist. Así como otros realizados por la consulta Mercer sobre los precios en productos y servicios.
Como ventaja esto supone que será más simple, tendrá igualdad con respecto a los salarios locales, y existirá identificación. Como desventaja, los otros asignados en otros países tendrán sueldos diferentes por lo que puede surgir problemas.

2. **El enfoque de balance:** En este caso, consiste en ofrecer el salario base más incentivos financieros para hacer que la asignación sea atractiva, es el sistema más común ya que es fácil de llevar a cabo y existe equidad entre las asignaciones. Como desventaja se encuentra que el expatriado tiene grandes diferencias salariales con los locales.

Existen una serie de factores que influyen en el sistema internacional de compensación, entre ellos, la influencia institucional y cultural. Todos ellos son importantes para la creación de dichos sistemas ya que, primeramente, deben estar bajo las leyes que impongan los países y bajo la cultura que motive y promueve un trabajo más eficaz:

- **Influencia institucional:** Según Milkovich y Newman (2008), esta influencia está compuesta por tradiciones políticas y culturales, sociales y el poder sindical.

En cuanto al aspecto social, las personas en cada país consideran una manera diferente de hacer negocios, su comportamiento y relaciones son distintas en función de cada lugar, por lo que el sistema de compensación, también se rige por otros medios. Por ejemplo, la centralización que exista en cuanto a un marco de referencia para la compensación puede variar de un país a otro, siendo a veces la autonomía de las organizaciones mermada por el poder sindical. En cuanto a la legislación, existen países donde los requerimientos legales son mínimos y otros en los cuales todos los aspectos están regulados.

- **Influencia cultural:** En cuanto a adaptación de la cultura local, Marin (2008) explica que existe cierta relación entre la cultural nacional identificada por la clasificación Hofstede y el diseño de compensación.

En países donde existe *altas distancias de poder*, el sistema jerárquico es mayor por lo que existen grandes diferencias en las ganancias en cuanto a estatus y posición. Por el contrario, los países con menos distancia de poder, la igualdad en cuanto a compensación es mayor.

En cuanto a la *incertidumbre*, algunos países con mayor tolerancia de la incertidumbre, los sistemas de recompensa son fijos, orientados al riesgo y menor incertidumbre. Mientras que aquellos con menor tolerancia a la incertidumbre tienen sistemas más flexibles. En aquellas culturas más *individualistas*, la compensación se basa en el rendimiento individual, mientras que los más colectivistas prefieren la armonía y el cuidado de las relaciones.

Por último, la *masculinidad* en la cultura de algunos países orienta al sistema de compensación a buscar el éxito material, valorando las retribuciones en dinero por encima de las no monetarias. Sin embargo, las culturas con mayor feminidad son más propensas al trabajo flexible y al equilibrio entre trabajo y calidad de vida, por lo que valoran las compensaciones no monetarias en mayor medida.

¿A qué se debe tanta **importancia** el sistema de compensación global? Además de, como se ha comentado en el inicio del apartado, atraer y retener al mejor capital humano, el sistema garantiza la equidad y la igualdad en cuanto a trabajo y esfuerzo realizado en cada país donde la multinacional tenga presencia. Un buen sistema de compensación ajustará las características mencionadas y poseerá cierta flexibilidad a la vez para que el asignado se encuentre lo suficientemente satisfecho y realice su trabajo en las condiciones óptimas.

1.7.5 Políticas de repatriación

Para finalizar en cuanto a las políticas, la repatriación se refiere a la actividad de traer de vuelta a casa al expatriado. Este último proceso se da en caso de asignaciones a largo plazo, llamadas expatriaciones ya que la vuelta a casa, al igual que las anteriores actividades, puede ser un proceso inestable para el personal (Dowling, Festing y Engle, 2013).

Según Harzing, y Ruysseveldt (2004) el proceso de vuelta a casa trae consigo ciertas ventajas para la organización, entre ellas la obtención de **capital humano con un alto valor**. Cuando una persona regresa, conoce de primera mano la complejidad de las operaciones internacionales, las características del mercado, la cultura, la estructura del mercado, y lo más importante, conocimientos acerca de los clientes y los proveedores individuales. Además, a través del expatriado se transfieren los conocimientos a la organización, su role es único ya que sólo él conoce lo anteriormente explicado y es capaz de transmitirlo hacia toda la organización.

La “reentrada” al país de origen puede provocar un **shock cultural inverso**, que en algunos casos llega a ser más estresante que la “salida”, el expatriado considera que a la vuelta nada habrá cambiado, pero esto no es así, tanto la economía, la cultura, como las relaciones sociales cambian constantemente y esto puede producir un vacío entre lo que pensaba y lo que existe actualmente. Además, después de una movilidad, el personal puede seguir o finalizar su estancia en la empresa y la fase repatriación se considera una de la más insatisfactorias de todo el proceso, muchos expatriados dejan la organización antes de terminar la asignación y un alto porcentaje lo hace al año de su repatriación (Stahl y Cerdin, 2004). Esta salida de capital humano supone la pérdida de inversión realizada, la contratación de nuevo personal y la formación de nuevo para cubrir el puesto indicado.

Por lo tanto, este apartado consiste en conocer el proceso de repatriación, evitar la fuga de capital intelectual y cómo ayudar al personal a lidiar con el trabajo que le espera, así como el ajuste familiar. Dicho proceso, se inicia desde la primera etapa en la cual se conoce que la persona va a realizar una movilidad hasta después de la misma.

- **Antes de la movilidad:** Garantizar o acordar la *posición del expatriado* una vez la movilidad se complete, explicar todas las fases de las que se compone la vuelta y cómo se irán sucediendo cada una de ellas. Una de las principales preocupaciones de los expatriados es: Después de tanto tiempo ¿qué puesto voy a ocupar?, ¿se valorará mi experiencia personal? Asegurar las expectativas realistas debe ser una de las prioridades antes de realizar la asignación. Con una información

adecuada tanto antes como durante la movilización, el individuo no dudará de su futuro y podrá centrarse en el presente. (Gómez-Mejía y Balkin 1987).

- **Durante la movilidad:** Mientras la asignación se esté llevando a cabo, dos medidas son importantes tanto para el personal como para la organización. La primera de ellas es la *comunicación continua* con la oficina del país original, con ello el individuo estará al día acerca de las novedades, no perderá la red de contactos con los compañeros e incluso con pequeños viajes de vuelta para visitar la oficina participando en las actividades y no perdiendo visibilidad en la empresa (Adler, 1997) La segunda actividad durante la movilidad consistiría en programas de mentoría, tal y como se explica anteriormente, el *mentor* le guiará durante su carrera futura y le mantendrá al corriente de todos los cambios importantes en la organización durante su ausencia. (Gómez-Mejía y Balkin 1987).
- **Inmediatamente antes de la repatriación:** La organización debería ayudar a los expatriados en sus *planes de carreras*, es decir, discutir sobre las preocupaciones, los objetivos, el rendimiento del expatriado, etc. Esto se realiza para dar seguridad al personal antes de volver a la compañía. En los últimos meses de la movilidad, el personal internacional debería *formar parte de proyectos* que requiera trabajar en actividades de la oficina original, de manera que la mente del empleado se sitúe en el país de vuelta. Además, sesiones informativas con detalles sobre el proceso de repatriación asegurará que todos los aspectos de este proceso sean transparentes para el individuo, con la información exacta acerca del proceso de viaje, de los enseres que traiga con él o con su familia, del nuevo hogar, de las personas de contacto adecuadas para su llegada, etc. Consiste en disminuir la incertidumbre asociada a volver a casa y facilitar el ajuste (Adler (1997), Black 1994, Black and Gregersen 1991).

- **Después de la repatriación:** En esta situación, el personal ya está de vuelta en su país, varias acciones pueden ser llevadas a cabo sobre todo para tratar el shock cultural inverso. Entre ellas, los *seminarios* de formación en respuesta a las emociones y el cambio de vida, estos seminarios son ofrecidos tanto al asignado como a la familia para mejorar el ajuste a la vuelta y guiar las emociones que se puedan experimentar durante el ajuste. Existen Programas de ayuda al empleado internacional para asesorar a la compañía a lidiar con los cambios que le suceden al individuo. (Gómez-Mejía y Balkin 1987). Por otro lado, el *asesoramiento financiero y la asistencia fiscal* puede ser de gran ayuda para aquellos expatriados que cambian por completo su estilo de vida y deben desembolsar grandes cantidades de dinero para amueblar la nueva casa o inscribir a sus hijos en colegios. (Napier y Peterson 1991). Otra medida serían *los programas de reorientación sobre los cambios en la compañía*, ofreciendo sesiones sobre dichos cambios, ya sean en las políticas, en el personal, en la estrategia, para que el personal vuelva al trabajo lo más actualizado posible (Gómez-Mejía y Balkin 1987).

Algunas empresas también ofrecen un *tiempo de inactividad* para que el personal se auto ajusta sin la presión de la empresa. Por último, la empresa debe mostrar que la experiencia internacional está *bien valorada* dentro de la misma, es decir, que sean proactivos para asegurar una vuelta cómoda y que valoren sus contribuciones para el avance de la compañía además del uso de sus nuevas habilidades adquiridas por su estancia en el extranjero, sin olvidar la creación de estrategias para la transmisión del conocimiento y mejorar el estatus del personal empleado.

Siguiendo los pasos anteriores, problemas vistos en los apartados anteriores como la gestión del talento internacional, las carreras internacionales y por supuesto el problema de repatriación y su familia a la vuelta serán tratados con mayor interés debido al conocimiento de las variables que las organizaciones deben saber y tener en cuenta para cada fase.

Un desenlace positivo supone tanto para el personal como para la compañía un beneficio logrado de la inversión realizada, un ejemplo para futuros expatriados y una motivación para candidatos.

CAPITULO 2: CASO DE ESTUDIO

Una vez hecha la revisión de la literatura sobre las políticas y acciones en materia de RR.HH. en empresas internacionales, y recordando que el objetivo del presente trabajo es analizar las mismas en una empresa de carácter internacional, en este capítulo se describirá la empresa seleccionada para tal fin: Media Interactiva Solutions.

Media Interactiva Solutions es una empresa de origen sevillano, cuya sede principal está en Mairena del Aljarafe (Sevilla), y cuenta con otros centros de trabajo en Madrid y Bilbao. Posee también sedes en EE.UU.: Miami, Atlanta y Nueva York.

Media Interactiva Solutions se dedica al desarrollo de tecnología educativa y contenido didáctico para la acreditación oficial en TIC, ofreciendo cuatro líneas de negocios (*MEDIA INTERACTIVA* | Laura Morillo – *usvirtualempleo*,2017):

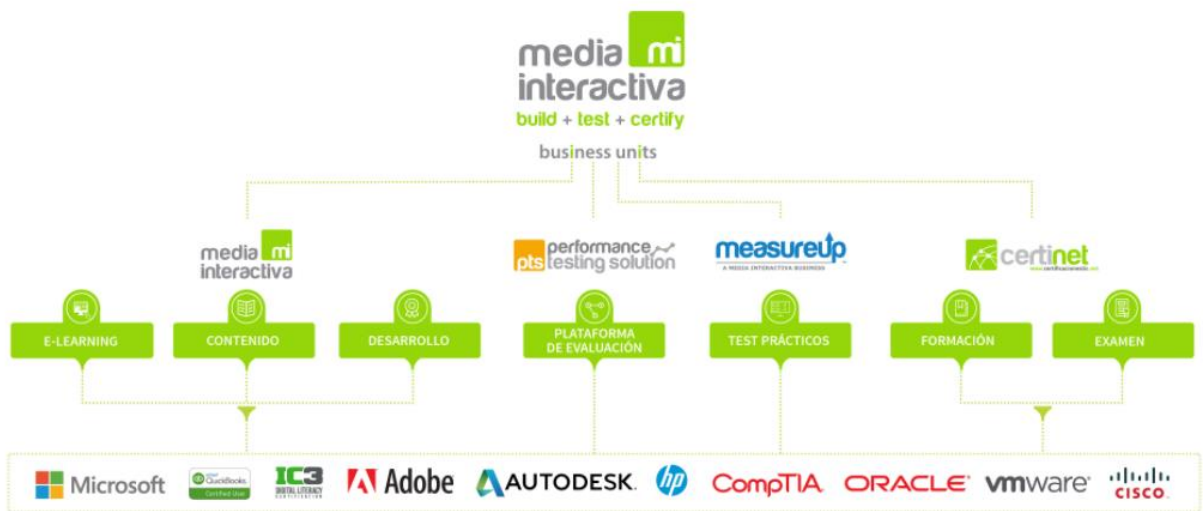
1. *Media Interactiva*: empresa tecnológica educativa que presta servicios de diseño, desarrollo de software, localización de certificaciones en más de 25 idiomas, así como control de calidad de exámenes, test prácticos y cursos online. Colabora con las empresas más importantes en certificación a nivel mundial: Certiport y Pearson VUE.
2. *MeasureUp*: es una proveedora oficial de test prácticas para preparar exámenes de certificación TIC de grandes fabricantes como Microsoft, Cisco, VMware y CompTIA.
3. *Certinet*: proyecto creado por Media Interactiva y la Cámara de Comercio de Bilbao para promover la cultura de la certificación personal de los alumnos.
4. *PTS*: conjunto de herramientas tecnológicas interrelacionadas gracias a una API. Permite crear un entorno formativo basado en un control y seguimiento exhaustivo del alumnado, de manera que se facilita el aprendizaje por imitación.

Su vocación fue internacional desde su creación como startup en 2011, pero sus inicios fueron en Sevilla. En 2012 comenzaron las primeras alianzas internacionales, aumentando

su plantilla a 16 personas empleadas. Desde 2013 la empresa ha consolidado un gran número de relaciones con grandes empresas y persiguen planes ambiciosos hasta la actualidad como, por ejemplo, incluir la realidad virtual en los procesos formativos. En el presente el personal empleado se eleva a más de 50 en España y 4 en Estados Unidos.

En la figura 4 se puede observar la estructura corporativa de dicha empresa con las diferentes alianzas internacionales.

Figura 4: Estructura corporativa Media Interactiva Solutions



Fuente: Media Interactiva. (2017)

Por otro lado, si observamos las **cifras de negocio** de Media Interactiva Solutions, su alcance de ventas llega a más de 92 países con más de 20 títulos propios y más de 30 títulos actualizados. A través de Certinet, una de las líneas de negocios vistas anteriormente, se ofrecen 130 títulos en catálogo, 8 másteres y más de 150 test prácticos. De manera que poseen más de 12.900 servicios vendidos en el último año. (Media Interactiva, 2017)

Los principales valores que guían la forma de actuar de Media Interactiva Solutions son:

1. **Desarrollo de personas.** Se fomenta que las personas dentro de la empresa crezcan intelectual y moralmente, brindando oportunidades de crecimiento y enriquecimiento al personal empleado.
2. **Superación e innovación,** con el fin de fomentar el poder modificar las cosas y pensar soluciones nuevas.
3. **Integridad.** Se pretende fundar en el personal la colaboración a través de la comunicación constante ya sea de ideas, sentimientos o de intenciones.
4. **Compromiso,** a través del cual todo el personal comprende como los objetivos de la empresa también son objetivos propios y comunes. (Media Interactiva, 2017)

En el siguiente capítulo se observará la forma en la que el estudio va a ser realizado para capturar los datos y estudiarlos posteriormente.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

Como anteriormente se mostró, el objetivo perseguido en este trabajo es estudiar las diferentes acciones llevadas a cabo por el departamento de RR.HH. de una empresa que opera en un entorno internacional, haciendo énfasis en aquellas acciones que pretenden conseguir la integración de dichos recursos en el nuevo entorno y lugar de trabajo. Para la consecución del mismo se llevará a cabo un **análisis cualitativo** de los datos obtenidos a partir de una o varias entrevistas personales y semiabiertas con la persona responsable del departamento de recursos humanos de la empresa analizada. Las entrevistas serán grabadas, con el consentimiento de la persona entrevistada para su posterior análisis.

El cuestionario de partida a utilizar en la entrevista se elaborará tomando como base los distintos aspectos recogidos en la literatura expuesta en el capítulo 1 (ver Anexo 1). Como toda entrevista de carácter cualitativa, la persona entrevistada tendrá su propio punto de vista, su propia cultura, sensibilidad y conocimiento del tema según el contexto social en que se encuentre. Al ser una entrevista personal, si alguno de los ítems del cuestionario no queda claro, existe la posibilidad de aclararlo, lo que supone una ventaja sobre el envío de un cuestionario ciego.

Su estructura consistirá en dos partes: la primera se referirá a cuestiones para captar datos generales sobre la empresa; la segunda parte contendrá preguntas específicas para identificar cómo se realizan las políticas de selección, formación, asignación y repatriación.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

En este capítulo se recopila la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a la empresa, explicando en cada caso las preguntas que sí han tenido respuestas. Algunas de las cuestiones preguntadas, al no ser practicadas por la empresa, no están recogidas a continuación.

Como se explicó en el capítulo 2 la empresa es Media Interactiva Solutions y las personas entrevistadas fueron Laura Morillo y Eva Cuder, responsables de recursos humanos en la sede matriz de Sevilla. Durante la entrevista se comprobó que los datos de carácter general que habían sido recopilados previamente a través de Internet eran correctos, como la sede central, el año de internacionalización, el número de personal empleado y las alianzas que tenía. También se comprobó el tipo de internacionalización, que en este caso es una empresa **multinacional**.

A continuación, se resaltarán las cuestiones más relevantes de cada uno de los temas tratados en la entrevista.

4.1. Tipos de asignaciones realizadas por el personal empleado

Al preguntar acerca de los tipos de movilización del personal empleado, explicaron que cada empresa que forma parte de la corporación posee su propio personal local, en este caso estadounidenses o españoles pero la empresa origen en Sevilla, Media Interactiva Solutions, es la que controla las actividades. No existen asignaciones internacionales a largo plazo ni a corto como las conocemos. Sin embargo, existen las denominadas **asignaciones virtuales**, a través de reuniones diarias por llamadas o video llamadas y los **viajes de negocios internacionales**, tanto de la empresa estadounidense a la sede central como de la sede a la empresa estadounidense, así como otros viajes necesarios a congresos, ferias y visitas a clientes, tanto en Estados Unidos como en otros países en los cuales existan proyectos. Explicaron como los congresos y las ferias tenían básicamente dos objetivos; por un lado, marketing y ventas con la intención de aumentar su popularidad y que las empresas conozcan más acerca de Media Interactiva Solutions, y por otro lado la gestión de los proyectos, eliminación de bloqueos, reuniones con equipos o clientes de otros países, ofrecer el training que más tarde se comentará y detectar necesidades que puedan solucionar.

Adentrándonos en las acciones que la empresa realiza, se fueron realizando las preguntas que se recogieron en la metodología, pero como no existen asignaciones a corto o largo plazo algunas de las acciones no eran realizadas por la empresa. Aun así, las preguntas se fueron adaptando en función de la información recogida, pudiendo preguntar más acerca de sus métodos.

4.2. Políticas de selección

Las políticas de selección llevadas a cabo por la empresa son **independientes** en cada país. La empresa en Sevilla realiza su propia selección completamente diferente a la estadounidense, ya que el personal estadounidense es contratado en su país con sus propias políticas de selección y la sede sevillana solo realiza la aceptación final sin todo el proceso de reclutamiento que ello conlleva. De esta manera, la empresa no controla qué tipo de personal entra en la nueva empresa, sin embargo, sí se les pide que sean flexibles y sean capaces de gestionar adecuadamente los cambios.

Para el personal empleado en España, en la sede sevillana que realizan diariamente asignaciones virtuales o viajes de negocios sí contemplan algunos aspectos para su contratación, como por ejemplo el idioma, la experiencia internacional y de nuevo la flexibilidad y la gestión del cambio a través de entrevistas. El perfil de trabajador suele ser de personas entre 20 y 40 años, es decir un perfil joven.

El proceso de selección consiste en la realización de entrevistas por competencias, ejemplos prácticos, ejemplos de experiencias pasadas, conocer cómo se enfrentaría a nuevas situaciones, etc.

Las asignaciones virtuales son la manera diaria de trabajar en la empresa, por lo que el personal debe tener un idioma en común y una flexibilidad que se le exige para poder realizar dichas reuniones o video llamadas con un país que posee una diferencia horaria muy grande. El principal **problema** de las asignaciones virtuales consiste en dicha diferencia horaria que provoca que los horarios para las reuniones sean diferentes al horario habitual de oficina, exigiendo al equipo entrar o salir a horas diferentes. Los problemas de idiomas también surgen, debido que, aunque el idioma principal es el inglés y todo el personal en Media Interactiva Solutions saben comunicarse en este idioma, al equipo estadounidenses se le exige el idioma español, pero no lo cumplen pudiéndose malinterpretar ciertas expresiones inglesas. Por otro lado, aparte del lenguaje verbal, el no

verbal supone una dificultad para tratar con personas de otras culturas completamente diferentes, no solo con el país norteamericano, sino con los proyectos que realizan en otros continentes, ya que simples gestos pueden ser malinterpretados.

La **flexibilidad**, insistieron, es un aspecto muy importante, favoreciendo el teletrabajo, por ejemplo, en caso de que se tengan hijos pequeños o como conciliación familiar. La colaboración e interdependencia mutua para que todas las tareas se realicen en conjunto también favorece dicha flexibilidad. Igualmente, se realizan comprobaciones del clima laboral y de la gestión del tiempo para observar el día a día en la empresa y corregir los fallos que puedan ir surgiendo en cuanto a los proyectos o actividades internacionales.

Para el control y gestión del tiempo, usan un gestor de proyectos llamado “Jira” en el cual se estima el tiempo requerido para cada tarea y así posteriormente realizar una comparativa y observar las desviaciones, así como el histórico de tiempo. Además, a través de este sistema se crean los bonus de productividad para el personal.

Por otro lado, un sistema de reconocimiento interno llamado “ifeedback 360” y encuesta de satisfacción anual mide el clima laboral. Su funcionamiento es muy intuitivo debido a que consiste en caritas felices o tristes en diferentes grados de mayor a menos y se selecciona la carita diariamente en función del estado de cada persona dentro de la empresa, de esta manera se controla los niveles de estrés o quién puede tener problemas y ayudar lo antes posible a su solución.

Otro tema importante para el personal empleado en esta empresa es la realización de ferias, congresos o grandes proyectos a los que deben acudir. Estos eventos se realizan tanto dentro como fuera del horario habitual por lo que durante pequeños periodos las jornadas son mayores que en otros. Para que esto no genere un estrés en el personal se realizan eventos como comidas juntos en la oficina de manera relajada o incluso días libres en función del horario.

Por otro lado, los viajes de negocios internacionales tratan de ser una recompensa para el personal directivo por lo que su aceptación y predisposición a la realización del mismo es alta. Este tipo de viajes lo realiza el personal directivo especializado en el tema a tratar y que sabe manejar situaciones culturales diferentes a las vividas en su trabajo diario por la experiencia obtenida con anterioridad o porque es el más idóneo para la tarea. En algunos

casos, el personal junior por su trayectoria dentro de la empresa ha llegado a realizar este tipo de viajes, por lo que es una forma de promocionar dentro de la misma. Para dichos viajes la empresa se encarga de informar y realizar todos los trámites necesarios contactando con empresas externas de viajes, alojamiento, y solucionando todo tipo de gasto en el país de destino que será abonado más tarde por la empresa, de manera que el personal cumpla con su objetivo sin complicaciones.

4.3 Políticas de formación

En el ámbito de la **formación**, el nuevo personal no recibe una formación oficial, sino que suele ir acompañando de personal directivo experimentado al que se le considera mentor y es quien explica qué hacer en cada caso y en cada cultura, ya que el mentor ha realizado viajes con anterioridad y puede llegar a conocer detalles que a simple vista no son percibidos en un primer viaje, pero luego son determinantes para las reuniones.

Un ejemplo práctico con respecto a la diferencia cultural consiste en aquellas personas de religión mormona, clientes de la empresa en Estados Unidos. Cuando viajan a España, la empresa debe tener cuidado con el tipo de recibimiento, las bebidas que ofrecen ya que no toman café o alcohol o los horarios de salida a la calle porque siempre van con camiseta de manga larga incluso en verano, etc. Aspectos que Media Interactiva Solutions trata cuidadosamente para que se sientan lo más cómodos posible.

A los estadounidenses se les ofrecen cursos de español a su disposición siempre que lo pidan, pero son muy pocos los que hasta el momento han hecho uso de los mismos y tampoco hay predisposición debido a que el idioma común es el inglés.

4.4 Políticas durante las asignaciones

Durante la estancia el personal que viaja posee varios días para compensar la diferencia horaria y se pretende que esté en constante comunicación con la empresa tanto extranjera como con la sede local a través de correos o llamadas para coordinar y solucionar los problemas que puedan surgir. A su vez, se procura que el personal local interactúe bastante con el viajero internacional, invitándole a comidas familiares u otros eventos.

Alguno de los **problemas** que pueden surgir a través de la realización de este tipo de viajes surgen cuando se comienza a tener familia y se marcha durante varias semanas seguidas. La

solución al mismo facilitada por la sede consiste en la disminución temporal de los viajes de negocios a este personal para favorecer más la estancia en su hogar.

Un aspecto que resaltaron con respecto a las asignaciones virtuales es la poca confianza que se genera al realizar este tipo de actividades, en las cuales sólo se habla de trabajo y no llegan a conocerse. Media Interactiva Solutions propone que el personal pueda viajar y reunirse con aquellos que realizan las video llamadas o reuniones online diariamente para llegar a conocerse y comprender mejor a la otra persona, realizando así un tipo de integración entre el personal.

El clima laboral y la gestión del tiempo, como se comentó anteriormente, es controlado por la empresa para conocer cómo se realizan las actividades en equipo y que todo vaya en función de lo previsto. Al preguntar acerca del estrés, comentaron que no existía debido a la flexibilidad ofrecida, por el perfil joven que existe en la empresa y por el espíritu no competitivo dentro de la propia empresa, ya que los objetivos se consiguen en equipo. Es cierto que, Media Interactiva Solutions ofrece días de descansos después de altas jornadas de trabajo, favoreciendo la conciliación y el buen clima laboral.

4.5 Políticas posteriores a las asignaciones

Al **regreso** de los viajes se le concede varios días libres para la vuelta al horario habitual y para la conciliación familiar. Asimismo, se realizan reuniones tanto para los proyectos como para los viajes internacionales explicando lo que se ha conseguido, problemas surgidos y debate acerca de lo que se espera y se puede mejorar.

A través de los viajes y el día a día trabajando en las asignaciones virtuales, se percibe la falta de cultural global o cultural común. La idea principal de Media Interactiva Solutions era poder formar un conjunto de empresas con una misma cultura, unos hábitos y normas que definieran a la empresa a pesar de las diferencias culturales y físicas tan grandes. Sin embargo, la realidad es otra, no existe cultura común y no terminan de crear unos hábitos que se asemejen entre las empresas. Explican que la legislación en Estados Unidos es diferente a la española y que en su cultura coger todos los días libres que les ofrece por ley no está bien visto, es decir, los estadounidenses hacen uso de los días que necesiten y dejando sin usar aquellos que no son necesarios y aun así tienen por ley. Otro ejemplo son

las vacaciones en España y en Estados Unidos, cuando aquí son vacaciones y les explican que durante varios días no hay trabajo, no tienen el espíritu de equipo, si no que trabajan de manera autónoma al resto.

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

A través de los resultados obtenidos, se puede observar cómo en una empresa con presencia internacional, las acciones para las asignaciones internacionales, tanto las asignaciones virtuales como los viajes de negocios, son muy básicas, encargándose de ellas como si estuvieran en territorio nacional.

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos con la teoría analizada en este trabajo, realizando así una recomendación a cada uno de los aspectos tratados y sugiriendo mejoras para los problemas existentes o los que puedan surgir en la integración de los recursos humanos a nivel global.

5.1 Acciones previas a las asignaciones

Comenzando con las políticas de selección, Media Interactiva Solutions tiene en cuenta aspectos fundamentales para tratar con individuos de otros países como es el idioma y la flexibilidad, aspecto que cuidan considerablemente en la elección de candidatos para entrar en la empresa. Tanto la flexibilidad como el idioma son uno de los principales factores en el proceso de selección que más tarde aseguran una buena gestión de la cultura. Sin embargo, aspectos importantes que se mencionaron en la revisión de la literatura como puede ser las **aptitudes interculturales** (Caligiuri, Tarique y Jacobs, 2009) y la **inteligencia cultural** (Ang, Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay y Chandrasekar, 2007) fácilmente medibles, no son considerados en la empresa estudiada. La práctica de estos conceptos puede facilitar el funcionamiento de manera efectiva de las video llamadas y viajes internacionales, adaptándose a cualquier tipo de cultura con un rápido ajuste. Asimismo, aspectos como la **experiencia internacional** o los **requisitos culturales** también serían cuestiones a tratar para mejorar la formación y conseguir a la persona idónea capaz de manejar diferentes situaciones de una forma sencilla. De esta manera, se evitarían problemas como los mencionados en las video llamadas acerca de los malentendidos a través de lenguajes verbales o no verbales.

A través de la formación, personal con predisposición a asignaciones internacionales generarían grandes ventajas competitivas para esta empresa, como se verá más tarde, ya que aprendiendo de la experiencia con un directivo no es suficiente para nuevas e inesperadas situaciones. La **conciencia cultural** puede ser aprendida de diferentes formas para cada tipo de asignación o cultura, tal y como se vio en la literatura. Esto ayudaría a la negociación con empresas de culturas diferentes a las visitadas con

anterioridad, evitando que en caso de que no se afrontara la nueva situación con éxito se crean problemas y se perdiese las ventajas competitivas que podrían lograrse.

Aprender acerca de nuevos países antes de visitarlos debería ser una norma en cada viaje, en el caso de los viajes de corta duración, la formación multicultural es muy sencilla y requiere menos de una semana para ser capaz de lidiar con nuevas circunstancias. Por ejemplo, a través de sesiones informativas culturales, libros concretos, películas o las experiencias, como se comenta anteriormente, de otros directivos. Como en este caso de estudio, la empresa realiza viajes con bastante frecuencia, lo ideal sería crear una **conciencia internacional** con predisposición desde el primer momento en que una persona entra en la empresa. De esta manera el personal tendrá intrínsecamente una mente abierta para aprender constantemente acerca de nuevos entornos, culturas y formas de trabajo. Estos aspectos son básicos para en el día a día de la empresa y a través de ellos, el personal reconocerá la importancia de sus actos y el valor de ellos mismos dentro de la organización. Ya que sin ellos y sin estas características que los determina, no existiría el éxito que pueden llegar a alcanzar.

El desarrollo de estos conceptos en el personal está unido a la motivación y el compromiso que se debe crear en cada uno de ellos, mostrándole el valor de su trabajo y la importancia de su contribución para la organización.

Con respecto al idioma explicaron que la empresa estadounidense no se desenvolvía adecuadamente en el idioma español. Además de la solución de cursos online que se le facilita, otra opción sería la **movilización temporal** o asignación a corto plazo, explicada en el capítulo 1, de algún gerente clave estadounidense a la sede central en Sevilla. De manera que se gestionaría todas las actividades desde la sede central y esta persona aprendería de la manera más adecuada no sólo el idioma, si no todas las actividades diarias tanto dentro como fuera de la organización. Para estudiar su viabilidad sería necesario conocer qué actividades se van a llevar a cabo y durante qué tiempo para calcular su beneficio con respecto al coste de dicha movilización temporal.

Esta movilización no sólo genera ventajas para la persona que se muda aquí y aprende español, sino que se le ofrece la oportunidad de vivir el día a día y la cultura de la sede central, perteneciendo al equipo y aprendiendo de diferentes maneras. Para la empresa genera grandes oportunidades, ofreciendo la posibilidad de tener una comunicación y control directo sobre la empresa estadounidense y como un aspecto

importante a tratar; la transmisión de la cultura durante todo el proceso de movilización, así como en su vuelta a la empresa estadounidense. La **cultura organizativa global** es un ítem que se comentó en la entrevista y que consideraban un problema, cada empresa poseía su propia cultura y por supuesto no dan imagen de unión empresarial. Con esta opción, la persona estadounidense podría aprender de la cultura empresarial en la sede central y transmitir esos hábitos a la estadounidense cuando regrese, creando así una cultura en conjunto de compañerismo, flexibilidad y ayuda mutua para lograr los objetivos.

Para que la movilización temporal sea lo más completa posible, sería necesario seguir los pasos mencionados en la literatura. A través de ellos, el departamento de recursos humanos conocerá qué hacer en cada situación y como guiar a esta persona durante todo el proceso a través de planes confeccionados con todos los detalles oportunos. Dicho departamento también debe estar en coordinación continua con el resto de departamentos para observar cómo se va desarrollando esta persona en las distintas actividades, así como observar los beneficios que se estén produciendo en toda la empresa.

5.2 Acciones durante las asignaciones

Durante la estancia del personal que realizan viajes internacionales, el apoyo de la sede es crucial para su adaptación y consecución de objetivos. Por lo que media interactiva Solutions sigue un control adecuado, sin dejar aspectos al azar.

A su vez, la formación de la persona que viaja por primera vez, acompañada por un directivo con experiencia no está recogido en la literatura. Si es cierto que existen mentores y viajes preliminares, pero la realización de estos viajes acompañados de una persona experimentada supone una gran ventaja que hasta el momento no estaba siendo considerada, facilitando la adaptación y posterior realización de viajes de la forma más eficaz posible.

Por otro lado, y siguiendo en el periodo de la estancia, el ajuste del personal se ve facilitado tanto por lo mencionado anteriormente como por la interacción fuera del lugar de trabajo entre el viajero y el trabajador local. Estos eventos informales crean vínculos entre las personas y empresas que pocas organizaciones saben fomentar y apreciar, siendo uno de los procesos más sencillos de integración que facilitan la

confianza y el alcance de los objetivos, en comparación a la neutralidad existente en reuniones con personas desconocidas o a través de video llamadas.

Cabe destacar que, durante los viajes, la estancia es menor a 3 meses, por lo que el proceso de adaptación no llega a su culmen, tal y como se explicó en el capítulo 1, en los viajes de negocios, la curva U o la curva de adaptación cultural no avanza más allá de la primera etapa, encontrando que en los primeros viajes el personal se encontrará en una “luna de miel” donde las nuevas experiencias le parecerán fascinante sin prestar mucha atención a los aspectos que considera negativos, ya que antes de que tenga que hacerles frente su viaje habrá concluido. Sin embargo, si existe la presión o estrés de la adaptación continua a nuevos países y culturas, las responsables de recursos humanos explicaron que existían mucha frecuencia de viajes por ferias o congresos a una gran cantidad de países de varios continentes. Los comportamientos para cada ocasión serán diferentes, desarrollando la inteligencia cultural que se comentó anteriormente para desenvolverse en cada situación. Por lo que, puede existir un efecto reverso al de la curva de adaptación, es decir, estrés por el cambio continuo de culturas sin poder llegar a adaptarse a ninguna de ellas y crear para cada ocasión un comportamiento diferente.

En estos casos, la familia no es considerada un tema a gestionar por parte de la empresa, debido a la corta duración de la estancia, pero bien es cierto que la empresa del caso si trata cuestiones de la conciliación familiar, ofreciendo estancias más cortas y descansos posteriores que facilitan la concentración de la persona viajera tanto en el viaje como en su vuelta a casa.

5.3 Acciones posteriores a las asignaciones

Una vez el personal viajero regresa de realizar viajes de negocios, el valor del capital humano que posee la empresa se considera muy alto, ya que esa persona es capaz de hacer frente a la cultura, las operaciones y los negocios que haya tratado en países diferentes, en comparación a las otras personas en la sede central. Es por ello, que la literatura recomienda una consideración en los **planes de carreras** para dichas personas que realizan esfuerzos diferentes, a través de compensaciones adecuadas, ya sean monetarias o no. La salida de este personal supone pérdidas muy grandes para la empresa, tanto por inversión, dinero y tiempo, así como pérdida de información que puede caer en manos de la competencia. Media Interactiva Solutions debe crear

planes que aseguren que estas personas no se marchen y mostrar desde el primer momento el valor que sus empleados poseen para la empresa.

Otro aspecto positivo en el caso, son las reuniones posteriores a los proyectos o viajes de negocios en los cuales se reúnen para debatir características positivas y negativas, siendo el viajero el que conoce mayoritariamente el tema y puede exponer todos sus conocimientos. Además de los objetivos alcanzados durante el viaje, la información que trae consigo podría servir para **formar** a otros compañeros, tanto para las asignaciones virtuales como para futuros viajes, considerándose así un mentor de otras personas y alcanzado relaciones y negociaciones más precisas que otras empresas, consiguiendo ventajas competitivas.

En el caso de estudio, la empresa considera los viajes de negocios como un premio o recompensa, pero también deberían pensar en ser más ambiciosos con respecto a la promoción y el uso de los mismos como un motivante para alcanzar mayores puestos. Fomentar la **presentación voluntaria** o espontánea a los viajes de negocios presenta a la empresa una gran ventaja no considerada hasta el momento. Esto es así debido a que dichas personas que se presenten voluntariamente tienen una visión internacional, preparación y predisposición, que quizás otros directivos no posean. Por lo que se ahorraría tiempo y coste en concienciación, formación y en el proceso de ajuste personal, ya que esa persona está dispuesta a viajar desde el primer momento.

Además del análisis anterior y las recomendaciones realizadas, la empresa en cuestión debe tener en cuenta que cada país posee sus propias características nacionales y culturales, por otro lado, cada organización incluso dentro de un mismo país puede tener un estilo de dirección de recursos humanos completamente diferente a otra. Estas características deben ser consideradas de antemano, conociendo cómo se realizan las actividades en cada uno de las empresas donde Media Interactiva Solutions tiene presencia y realizando un análisis DAFO de los aspectos externos e internos con respecto a la integración futura de todos los recursos humanos.

Para finalizar y recapitulando, a través de esta discusión se han tratado los problemas existentes que la organización estudiada considera más relevantes en cuanto la gestión internacional de recursos humanos, estos problemas coinciden con los estudiados en la literatura por lo que dichos problemas son reales y actuales, pero también se ha facilitado información y conceptos a tratar para las principales preocupaciones de los directivos de recursos humanos a nivel internacional. Estas preocupaciones recogidas

en el capítulo 1 reúnen tanto la gestión internacional, las carreras internacionales, el Cross Cultural Management, la familia y la cultura organizativa. Tal y como se ha observado en este capítulo la literatura ofrece multitud de métodos que pueden ser tomados en cuenta sin suponer un coste muy alto para la empresa y mejorar así la calidad del capital humano dentro de la misma.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS

A través de la revisión teórica recopilada en este trabajo, empresas en vías de internacionalización o ya internacionalizadas poseen los conocimientos y técnicas adecuadas para llevar a cabo una buena internacionalización e integración de su equipo al lugar al que vayan. Con el caso de estudio se comprendió cómo una empresa internacional realiza dos tipos de asignaciones y su integración con las otras empresas, para más tarde, observar cómo podría ser mejorado.

El departamento de recursos humanos es clave para los negocios internacionales. Las empresas deben dar prioridad a su gestión debido a que a través de dicho departamento el futuro internacional puede estar en juego. Existen multitud de movi­lidades internacionales y aunque la expatriación sigue siendo la predominante, los viajes internacionales y las asignaciones atípicas son cada vez más importantes y útiles en las empresas, como vimos en el caso de estudio.

Tras analizar las diferentes medidas para la mayor integración posible de las políticas de recursos humanos a nivel internacional, se observan dos factores muy significativos para el éxito de las mismas. Tanto el individuo en sí, el cual posee unas características propias que determinarán si es adecuado o si lo será en un futuro, como la propia empresa que creará, guiará y controlará todo el proceso de movilización y su posterior integración tanto en el viaje de ida, como en el de vuelta, en cada caso.

De esta manera, la integración entre las personas y el entorno es fundamental para el correcto desempeño de las actividades en el nuevo puesto de trabajo. Existen multitud de factores a tener en cuenta para que esto sea posible. Ahí radica la complejidad e importancia que posee el papel de los recursos humanos internacionales.

A través del caso de estudio se comprendió cómo la importancia de otro tipo de asignaciones diferentes a la expatriación es posible, como es el caso de los viajes de negocios y las asignaciones virtuales. Estos métodos hacen posible la gestión exitosa de los negocios internacionales sin la necesidad de movilizar a largo plazo a personal de una entidad a otra. Todo ello gracias a la gestión de los recursos humanos, actuando en cada ocasión para usar las mejores acciones en cada caso.

Como se analizó en la literatura, la flexibilidad se considera un factor a tener en cuenta para el personal, sobre todo. Sin embargo, en estos tipos de asignaciones, la flexibilidad es motivo determinante para el éxito de toda la organización en su conjunto. En el caso de estudio, la

importancia de este concepto se eleva a uno de los factores que determinarán la integración en la internacionalización. La flexibilidad no solo se requiere por parte del personal en las asignaciones, sino por parte de toda la organización en su conjunto que debe adaptar su día a día conforme vayan sucediendo acontecimientos y se integren las actividades con las de las otras empresas. A lo largo de la literatura se hace hincapié en que la flexibilidad es una característica de las asignaciones a corto plazo y un aspecto a considerar en el personal que vaya a ser internacional, pero no contemplan la importancia tan vital que genera ser flexibles a nivel organizacional tal y como lo hace la empresa estudiada.

Otro aspecto positivo que contempla la organización estudiada es la utilización de los viajes internacionales como premio. Durante la literatura, se sobreentiende que las asignaciones son situaciones en las que la persona que se mueve de casa, sufre estrés y puede ser negativo. Por el contrario, tratan de que sea una experiencia acogedora y gratificante, ofreciendo tiempo libre para interactuar con el personal en el país extranjero, dándole mucho valor a su trabajo y convirtiéndolo en aspecto fundamental para la consecución de objetivos. A través de estos viajes se crean relaciones que favorecerán la integración entre las diferentes empresas, todo ello en un ambiente positivo.

Cabe destacar, que la formación ofrecida a través del mentorazgo que forma al nuevo viajero durante el viaje no ha sido considerada con anterioridad. Dicha formación es la más directa y práctica que se puede dar al nuevo personal asignado, sin embargo, no hay que olvidar la formación complementaria anterior y posterior a los viajes para sacar el mayor provecho posible.

No obstante, existen aspectos que están sujetos a mejoras con respecto a la revisión literaria vista durante el trabajo. El primero de ellos conforme al proceso de selección, contemplar más características del personal hará que la empresa se forme con respecto a un mismo patrón y todos sean capaces de responder al unísono en el día a día de la empresa. Por otro lado, la falta de cultura común en todas las empresas del grupo supone un hándicap para la integración y adaptación de todo el personal, por lo que este aspecto estaría sujeto a modificación a través de la literatura estudiada hasta el momento.

El presente trabajo aporta valor añadido a la situación actual en cuanto a literatura teórica y práctica, comparando la situación hipotética con la realidad y observando cómo los principales retos analizados no siempre son iguales en la práctica, obteniendo otros diferentes. El principal

reto que sí se observa claramente es el de la cultura empresarial global, como se mencionó anteriormente, así como el de la gestión de culturas y diversidad, ya que se requiere grandes esfuerzos para que esto sea posible. Sin embargo, este trabajo contribuye a la suma de otros retos que no han sido contemplados hasta el momento. Retos como la gestión de la flexibilidad, determinante para el éxito en la empresa estudiada.

¿Es la flexibilidad la solución a los retos existentes o más bien será posible a través de la flexibilidad una plena integración entre el personal procedente de empresas internacionales? Esto debería ser estudiado en líneas futuras para comprender el alcance de la importancia que tiene este concepto en las empresas internacionales y si es la solución para los problemas típicos que suceden dentro de las mismas. Teniendo en cuenta el panorama internacional dinámico existente, la movilidad actual se encuentra en constante desarrollo, por lo que los recursos humanos deben estar actualizados acerca de los mejores métodos para integrar a todos sus empleados y llegar a ventajas competitivas superiores.

Como principal **limitación** en este tipo de estudio se encuentra la dificultad de contacto con responsables principales de departamentos de recursos humanos a nivel internacional. En algunos casos la información no podía ser facilitada por privacidad de datos o porque en su política no estaba reflejado el ayudar a las universidades en proyectos. La idea principal para la realización del estudio era investigar acerca de las políticas y acciones para expatriados, sin embargo y debido a la dificultad para encontrar una empresa a investigar, se redirigió hacia otro tipo de asignaciones.

Otra limitación del estudio es la propia de utilizar un caso de estudio. No se pueden generalizar los resultados al resto de empresas, pero permiten conocer en profundidad una empresa y puede servir como punto de partida para analizar otras empresas.

Una tercera limitación está relacionada con la metodología empleada. Se ha hecho uso de entrevista personal, recabando datos subjetivos y, por tantos, influidos por la propia opinión de la persona entrevistada y por las percepciones de la persona entrevistadora. Sin embargo, esta capacidad de datos permite obtener información de primera mano que, de otra manera, sería bastante difícil o costosa de obtener.

Bibliografía

Abe, H., & Wiseman, R. (1983). A cross-culture confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 7, 5–67.

Adler, N.J. (1997) *International Dimensions of Organizational Behavior* (3rd edn). Cincinnati, OH: South Western College Publishing.

Alcaide Castro, M.; Gonzalez Rendón, M. y Flórez Saborido, I. (2016): “La Dirección Internacional de los Recursos Humanos”. Material de estudio del curso Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Master GENI, Universidad de Sevilla.

Arnáez, N (2013) *Los retos repatriación*, Presentación al Foro de Internalización y capital Humano, Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional, septiembre, Madrid.

Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87–99.

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.

Bjo” rkman and M. Gertsen, ‘Selecting and Training Scandinavian Expatriates: Determinants of Corporate Practice’, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 9, No. 2 (1993), pp. 145–164

Black, J. (1990). The relationship of personal characteristics with adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30, 119–134.

Black, J.S. (1988) ‘Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan’, *Journal of International Business Studies* 30, 2:119–134

Black, J.S. (1994) Kaerinasai: ‘Factors related to Japanese repatriation adjustment’. *Human Relations*, 47: 1489–1508

Black, J.S., and Gregersen, H.B. (1991). ‘When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment’. *Journal of International Business Studies*, 22: 671–694.

Bonache, J. (2010). El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. *Universia Business Review*, 3(27).

BONACHE, J. Y A. CABRERA (2002), «Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo. XXI», Ed. FT Prentice Hall.

Brewster, C. (1995) 'The paradox of expatriate adjustment', in J. Selmer (ed.) *Expatriate Management – New Ideas for International Business*, Westport, CT: Quorum Books.

Brewster, C., & Harris, H. (1999). *International HR*. London and New York: Routledge.

Caligiuri, P. M. (2006). Performance measurement in a cross-national context. *Performance measurement: Current perspectives and future challenges*, 227-244.

Caligiuri, P., & Phillips, J. (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1102–1116.

Caligiuri, P., & Tarique, I. (2006). International assignee selection and cross-cultural training and development. In I. Björkman & G. Stahl (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* London: Edward Elgar Publishing.

Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments. *Human Resource Management Review*, 19(3), 251-262.

Church, A. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 9, 540–572

Daniels, J. D. R., Sullivan, L. H., Carrión, D. P. S., & Angel, M. (2004). *Negocios Internacionales: ambientes y operacionales*.

Dowling, P. J., Festing, M., Engle Sr., A. D., (2013) *International Human Resource Management (6th Edition)*, Cengage Learning EMEA.

Esarey, S., & Haslberger, A. (2005). Moving people abroad: A guide to successful transitions.

Evans, P. Picik, V. & Björkman, I. (2011) The global challenge. International Human Resource Management. McGraw-Hill Irwin, 2^oEdition.

Gerrig, R.J. and Zimbardo, P.G. (2002) Psychology and Life, 16th edn, Boston, MA: Allyn & Bacon.

Ghemawat, P. (2007): Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter, Harvard Business School Press.

Gomez-Mejia, L. and Balkin, D.B. (1987) 'The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation processes'. Journal of Management Development, 6: 7–17.

H. B. Gregersen, J. M. Hite and J. S. Black, (1996), 'Expatriate Performance Appraisal in US Multinational Firms', Journal of International Business Studies, Vol. 27, No. 4 pp. 711–38.

Harzing, A.W. & J. van Ruysseveldt. (2004). International human Resource Management. Second edition. London: Sage

Hofstede, G. (2001) Culture's consequences. 2nd edition. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage.

Holden, N. (2002). *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. Prentice Hall, Financial Times, Pearson education UK.

Huamaní, P. L. T. (2009). GESTIÓN DE EXPATRIADOS: UN RETO PARA LAS EMPRESAS NACIONALES. *Gestión en el Tercer Milenio*, 12(24), 19-29.

Judge, T., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797–807.

Kealey, D.J. and Protheroe, D.R. (1996) 'The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: an assessment of the literature on the issue', *International Journal of Intercultural Relations* 20, 2:141–65.

Lazarova, M., Westman, M., & Shaffer, M. A. 2010. Elucidating the positive side of the workfamily interface on international assignments: a model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35(1): 93-117.

M. A. Shaffer and D. A. Harrison, (2001), 'Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of a Model of Spouse Adjustment', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2 pp. 238–254

M. C. Gertsen (1990), 'Intercultural Competence and Expatriates', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3 p. 341

M. Tahravanainen and V. Suutari, (2005) 'Expatriate Performance Management in MNCs', in H. Scullion and M. Lineham (eds) *International HRM: A Critical Text* (Basingstoke: Macmillan, 2005), pp. 91–113.

Marin, G.S. (2008) National differences in compensation: the influence of the institutional and cultural context. In: L.R. Gomez-Mejia and S. Werner (eds) *Global compensation: foundations and perspectives*, pp18–28. London: Routledge.

Maurer, S. D. y S. Li (2006). "Understanding expatriate manager performance: Effects of governance environments on work relationships in relation-based economies", *Human Resources Review*, No. 16, pp.29-46

Media Interactiva. (2017). Media Interactiva. Retrieved 11 July 2017, from <http://www.mediainteractiva.com/>.

MEDIA INTERACTIVA | Laura Morillo - *usvirtualempleo*. (2017). *usvirtualempleo*. Retrieved 11 July 2017, from <http://portalvirtualempleo.us.es/news/laura-morillo-media-interactiva/>.

Mendenhall, M.E. and Stahl, G.K. (2000) 'Expatriate training and development: where do we go from here?', *Human Resource Management* 39, 2/3:251–265.

Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345

Mera, A. C., & Jiménez, J. L. T. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, 20(43), 167-186.

Milkovich, G. and Newman, J. (2008) *Compensation*. 9th edition. New York. Graw-Hill

Mondy R. Noe R. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. Prentice Hall.

Mutsuddi, I. (2011). *Managing Human Resources in the Global Context*. Daryaganj, IN: New Age International. Retrieved from <http://0-www.ebrary.com.fama.us.es>

Muñiz, F. M., & Labrador, F. J. (2014). *Retos en la gestión internacional del capital humano*. Madrid, ES: Universidad Pontificia Comillas. Retrieved from <http://0-www.ebrary.com.fama.us.es>

Napier, N. and Peterson, R. (1991) 'Expatriate re-entry: What do expatriates have to say?' *Human Resource Planning*, 14: 19–28.

Oberg, K. (1960) 'Cultural shock: adjustment to new cultural environments', *Practical Anthropology* July-August: 177–182.

P. Bhaskar-Shrinivas, M. Shaffer and D. Luk, (2005), 'Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: MetaAnalytic Evidence and Theoretical Extensions', *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 2 p. 272

Paul, A. I., & Crystal, L. Z. (2013). *International Human Resource Management: A Cross-cultural and Comparative Approach* (1). London, GB: Chartered Institute of Personell and Development. Retrieved from <http://0-www.ebrary.com.fama.us.es>

Peltonen, T. (2001) *New forms of international work: an international survey study, Results of the Finnish Survey*. University of Oulu, in Association with Cranfield Management Schoo

PricewaterhouseCoopers (2002) *International Assignments. Global Policy and Practice. Key Trends 2002*

Questioning the Validity of "The 4 Stages of Cultural Adjustment". (2017). [Sendutraining.blogspot.com.es](http://sendutraining.blogspot.com.es). Retrieved 5 July 2017, from <https://sendutraining.blogspot.com.es/2013/01/questioning-validity-of-4-stages-of.html>

R. Hays, (1974), 'Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure', *Journal of International Business Studies*, Vol. 5, No. 1 pp. 25–37.

S. Ang, L. Van Dyne, C. Koh, K. Y. Ng, K. J. Templer, C. Tay and N. A. Chandrasekar, (2007), 'Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision-Making, Cultural Adaptation and Task Performance', *Management & Organization Review*, Vol. 3, No. 3 pp. 335–371., p. 337

S. N. As-Saber, P. J. Dowling and P. W. Liesch, 'The Role of Human Resource Management in International Joint Ventures: A Study of Australian-Indian Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 5 (1998), pp. 751–766.

Scullion, H. (2001) 'International human resource management', in J. Storey (ed.) *Human Resource Management*. London: International Thompson.

Searle, W. and Ward, C. (1990) 'The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions', *International Journal of Intercultural Relations* 14:449–464

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

Stahl, G. K., & Cerdin, J. L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23(9), 885-902.

Tahvanainen, M., Welch, D., & Worm, V. (2005). Implications of short-term international assignments. *European Management Journal*, 23(6), 663-673.

Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S., & Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85-100

Takeuchi, R., Yun, S. and Tesluk, P.E. (2002) 'An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes', *Journal of Applied Psychology* 87, 4:655–666.

Tung, R. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 125-144

Van Der Zee, K. I., & Van Oudenhoven, J. P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European journal of personality*, 14(4), 291-309.

ANEXOS

Anexo 1. Guion de la entrevista

Información general

- **Empresa:**
- **Nombre y cargo:**
- **País de origen de la empresa:**
- **Internacionalización de la empresa:**
 - tipo de internacionalización:
 - años:
- **Tipos de asignaciones realizadas en su empresa:**
 - **Viajes de negocios**
 - **Trabajadores fronterizos**
 - **Asignaciones de rotación**
 - **Asignaciones contractuales**
 - **Asignaciones virtuales**
 - **Asignaciones por iniciativa propia**
 - **Expatriados** (ya sea de la sede a la matriz, de la matriz a una sede o fronterizos)

Cuerpo

- **Políticas de selección**
 - ¿Cómo se realiza la política de selección internacional en su empresa?
 - ¿Considera las habilidades técnicas, aptitudes interculturales, experiencia internacional y la familia durante el proceso? ¿Cómo se considera cada una de ellas? ¿Tienen en cuenta algún aspecto no mencionado anteriormente?
 - Principales problemas encontrados en este proceso, como, por ejemplo: (Una vez responda)
 - ¿Existen rechazo a realizar asignaciones por parte del personal?
 - ¿Existe personal que se ofrecen a las asignaciones?
 - ¿Existe buena gestión de la información hacia el personal desde el primer momento? Es decir, se le explica en que consiste todo el proceso, desde

las primeras etapas hasta su vuelta a casa, se le explica la situación que va a alcanzar dentro de la empresa una vez que vuelve o realizan otro tipo de programas para informar a la persona.

- **Políticas de formación**

- ¿Cómo se realiza la formación previa para los asignados internacionales?
- ¿Existe desarrollo de conciencia cultural, lenguaje, información práctica o programas de coaching? Explique cada uno de ellos o explique si realizan alguna formación no mencionada anteriormente.
- Principales problemas encontrados en este proceso: (Una vez responda)
 - El personal se siente inseguro antes de marcharse o se queja de falta de formación
 - A pesar de la formación, el personal no tiene competencias culturales, de idiomas o de diversidad suficientes para la experiencia.

- **Políticas durante la asignación**

- Una vez que la persona es asignada, ¿qué acciones de apoyo existen hacia la empresa?
¿Qué acciones lleva a cabo durante la asignación?
- Existe algún programa específico sobre su labor, antes durante y después de la asignación y su posición en la empresa durante estos procesos. Explíquese. Por ejemplo, formación durante la estancia para el nuevo puesto de trabajo.
- Existe control de la integración y del rendimiento.
- ¿De qué manera se corrigen los problemas surgidos durante su estancia, tanto personales como de rendimiento?
- ¿Cómo contribuyen al ajuste cultural adecuado del asignado? (Una vez responda, se le preguntará por horario flexible a la llegada, compinches, eventos sociales, mentor o coach y asistencia a la pareja)
- Cómo gestionan a la familia durante el proceso. (En caso de movilidad familiar)

- ¿Qué planes hay en caso de retorno prematuro? Tasa de retorno prematuro en su empresa.

- **Política de repatriación (En caso del personal expatriado)**

- ¿Qué acciones se llevan a cabo en la repatriación?
- ¿Cómo gestiona el shock cultural inverso?
- ¿Existe comunicación continua con el asignado los meses previos a la repatriación? Por ejemplo, a través de mentores.
- ¿Se llevan a cabo seminarios, asesoramientos, reorientaciones o horarios flexibles cuando regresa?
- Una vez el repatriado ha vuelto, ¿qué trato existe para él. (conserva su mismo puesto, mismo salario, ascensos, despidos, etc.)
- ¿Se cumple todo lo pactado con el asignado una vez realiza la asignación?
- Principales problemas de la repatriación en su empresa: (Una vez responda)
 - El personal se marcha por voluntad propia.
 - El personal se queja de que no se le valora.
 - Se le permite al personal usar su experiencia internacional en la empresa.