



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2017/18

LA GESTIÓN DE LOS EXPATRIADOS COMO BASE DEL ÉXITO DEL
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: UNA
APROXIMACIÓN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE LOS
ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN PROGRAMAS DE MOVILIDAD
INTERNACIONAL.

(EXPATRIATE MANAGEMENT AS A BASIS OF SUCCESS FOR THE
COMPANY'S INTERNATIONALIZATION PROCESS: AN APPROXIMATION
THROUGH THE ANALYSIS OF THE UNIVERSITY STUDENT'S EXPERIENCE
IN INTERNATIONAL MOBILITY PROGRAMS)

Realizado por el alumno D. César Santiago Robles Lastra

Tutelado por el Profesor D. María F. Muñoz Doyague

León, 11 de Junio 2018

Índice de Contenidos

Resumen	4
Palabras Clave	4
Abstract	5
Keywords.....	5
Introducción	6
Objetivos.....	8
Metodología.....	9
1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	10
1.1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN	10
1.2. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.	11
1.3. ENFOQUES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN BASADO EN LAS PRÁCTICAS DE RR.HH.	12
2. LA EXPATRIACIÓN	15
2.1. ¿POR QUÉ LA EXPATRIACIÓN?	16
2.2. FASES DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN.	20
2.3. PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DE RR.HH.	25
2.3.1. Selección y perfil del expatriado.	25
2.3.2. Formación previa al traslado internacional	28
3. CONSECUENCIAS DE LA EXPATRIACIÓN	31
3.1. ¿POR QUÉ FRACASAN LAS EXPATRIACIONES?.....	31
3.2. ADAPTACIÓN AL DESTINO	34
3.3. LA REPATRIACIÓN.....	36
4. CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN PROGRAMAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL	38
4.1. HISTORIA.....	39
4.2. PROGRAMA ERASMUS	39
4.2.1. Objetivos del Programa	40
4.3. PROGRAMA MOVILIDAD INTERNACIONAL NO EUROPEA.....	41
4.3.1. Programa Amicus ULE	41
4.4. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO. ...	42
4.4.1. Muestra	44
4.4.2. Resultados y conclusiones	48
Conclusiones.....	55
Referencias	57
Anexo I.....	65

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Definiciones de internacionalización.....	11
Cuadro 1.2. Etapas del proceso de internacionalización.	12
Cuadro 1.3. Tipos de enfoques en función del tipo de prácticas de RR.HH internacionales	13
Cuadro 2.1. Definiciones de expatriación.	16
Cuadro 2.2. Ventajas e inconvenientes de la utilización de expatriados vs. nacionales	20
Cuadro 2.3. Tipos de ayuda de la empresa	22
Cuadro 2.6. Duración de la formación del expatriado.....	30
Cuadro 3.1. Factores de contingencia para la adaptación al país de destino.....	36
Cuadro 4.1. Escala de valoración del cuestionario	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Distribución de la muestra por edad y sexo	44
Gráfico 4.2. Distribución de la muestra por país de origen	45
Gráfico 4.3. Distribución de la muestra por país de destino.....	46
Gráfico 4.4. Distribución de la muestra por programa de movilidad internacional	47
Gráfico 4.5. Distribución de la muestra en función del campo de estudios de los encuestados.....	47
Gráfico 4.6. Requerimientos de nivel de idiomas de los encuestados.....	48
Gráfico 4.7. Comparación de aprobados con nivel de exigencia	49
Gráfico 4.8. Resultados y media sección "Universidad de origen"	50
Gráfico 4.9. Resultados y media sección "Universidad de destino"	52
Gráfico 4.10. Resultados y media sección "Vuelta a casa"	53
Gráfico 4.11. Resultados y media sección "Aspectos de la personalidad"	54

RESUMEN

Este trabajo analiza la figura del expatriado y la importancia que tiene su gestión para las empresas que deciden iniciar un proceso de expansión internacional y asignar empleados de la empresa matriz para trabajar en sus filiales en el extranjero. La complejidad del proceso es enorme, dado que hay que considerar que las circunstancias económicas, legales, sociales y culturales de todos los involucrados en el proceso difieren sustancialmente, por lo que requieren una adaptación del expatriado al país de destino que, si no se gestiona adecuadamente, puede abocar en el fracaso de la expatriación y, por ende, del proceso de internacionalización. La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto que, para poder garantizar el éxito de todo proceso de expatriación, incluido el regreso del empleado, es necesario disponer de personas con unos perfiles profesionales muy concretos que, además, estén dispuestos a abandonar su país por un periodo de tiempo más o menos largo. Para comprobarlo, se hizo un estudio práctico con estudiantes universitarios que hubieran realizado un programa de movilidad internacional, que tenía en cuenta los factores de adaptación al destino y las posibles dificultades al regreso. Los resultados obtenidos confirman en gran medida lo que la teoría postula, si bien, hay que tener en cuenta que las características personales y familiares de la muestra seleccionada difieren en gran medida de las del expatriado.

PALABRAS CLAVE

Expatriación, Repatriación, Adaptación, Selección y Formación.

ABSTRACT

This paper analyzes the expatriate figure and the importance of its management for companies that decide to start an international expansion process and assign employees of the parent company to work abroad in their subsidiaries. The complexity of the process is enormous, given that it must be considered that the economic, legal, social and cultural circumstances of all those involved in the process differ substantially, so companies require an adaptation of the expatriate to the country of destination that, if not managed adequately, can lead to expatriation failure and, therefore, the internationalization process as well. The review of the literature has shown that in order to guarantee the success of any expatriation process, including the return of the employee, it is necessary to have people with very specific professional profiles who are also willing to leave their country for a more or less long period of time. To verify this, a practical study was made with university students who had carried out an international mobility program, which took into account the factors of adaptation to the destination and the possible difficulties of the return. The results obtained confirm to a large extent what the theory postulates, although, it must be taken into account that the personal and family characteristics of the selected sample differ to a large extent from those of expatriate workers.

KEYWORDS

Expatriation, Repatriation, Adaptation, Selection and Training.

INTRODUCCIÓN

En un entorno tan competitivo en el que el mundo cada vez está más globalizado, las empresas que superan las fases de afianzamiento en el mercado local con éxito, se ven obligadas a ampliar sus negocios expandiéndose internacionalmente si quieren seguir creciendo y aprovechar las inmensas oportunidades que les ofrecen los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977).

Cuando se opta por implantar una filial en otro país, es habitual que su gestión se deje a cargo de directivos y técnicos de la empresa matriz que se desplazan desde su país de origen. Así, la asignación internacional es una fórmula cada vez más empleada por las organizaciones cuando deciden expandir sus negocios a los mercados exteriores, entre otras razones, por la necesidad que tienen de hacer frente a la competencia a nivel mundial (Pascual Faura y Escalera Izquierdo, 2009). Adicionalmente, el conocimiento tecnológico y la especialización necesarios en la mayoría de los sectores, hace que los puestos clave no puedan ser ocupados por los empleados locales, especialmente en la fase de afianzamiento en el nuevo mercado en la que es fundamental la implantación de una estructura y una cultura organizativa que le den a la filial la identidad deseada por la central. El carácter tácito de muchos de estos conocimientos hace que su transferencia global únicamente pueda realizarse recolocando personal en el exterior (Bonache, 2015).

Esta situación plantea a la organización una serie de retos, dificultades y cambios significativos en todos los aspectos, que afectan especialmente a la dirección de las personas que van a ser trasladadas. La complejidad del proceso es enorme, dado que hay que considerar que las circunstancias económicas, legales, sociales y culturales de todos los involucrados en el proceso difieren sustancialmente. Adicionalmente, esta situación afecta no sólo al expatriado, sino a todo su entorno social y especialmente al familiar, lo que requiere su adaptación al país de destino. Adaptación que, si no se gestiona adecuadamente, puede abocar en el fracaso de la expatriación. Por tanto, es esencial que las organizaciones presten una especial atención al diseño de las diversas políticas de asignaciones internacionales, ya de la buena gestión del proceso de expatriación puede depender el éxito de la expansión internacional (Kraimer, Wayne, y Jaworski, 2001).

Por tanto, la figura del expatriado, como mecanismo de transferencia de tecnología y cultura organizativa, se convierte en un elemento clave (Bennett, Aston, y Colquhoun, 2000), hasta el punto de que un desempeño erróneo por su parte acarrea graves consecuencias a nivel de costes y objetivos. Según Solomon (1996) el coste medio del fracaso de un expatriado se puede traducir en pérdidas entre 200.000 y 1,2 millones de dólares. Dada la importancia del fenómeno de la expatriación, este trabajo centra sus esfuerzos en ver como la empresa gestiona la movilidad del personal cualificado hacia otros países (Vela Verdugo, 2016).

OBJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo reside en la dirección de recursos humanos internacional, en concreto la gestión de expatriados. Para comprobar si los aspectos teóricos se cumplen en la práctica, se estableció como objetivo la realización de un análisis del modelo de adaptación del expatriado en el país de destino para ver si se cumple en el caso del estudiante que haya realizado un programa de movilidad internacional. Para alcanzar el objetivo principal, se ha considerado necesario dividir el trabajo en varios objetivos específicos:

- 1) Explicar en qué consiste el proceso de internacionalización de la empresa y analizar las posibles alternativas estratégicas que tiene la empresa desde el punto de vista de la gestión de sus recursos humanos.
- 2) Definir el concepto de expatriación con el fin de esclarecer el tema central del trabajo.
- 3) Determinar la importancia que tiene su gestión.
- 4) Determinar las fases del proceso de expatriación para comprender el funcionamiento de todo el procedimiento del traslado internacional.
- 5) Analizar las prácticas de RR.HH. prestando una atención especial para evitar el fracaso.
- 6) Establecer las principales consecuencias del proceso de expatriación, tratando de comprender el porqué del fracaso de las expatriaciones, la capacidad de adaptación al destino y el proceso de repatriación.

METODOLOGÍA

Con el propósito de alcanzar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la literatura centrada en la gestión de expatriados en libros y artículos especializados en la materia.

El trabajo se divide en dos bloques principales. En primer lugar, se ha efectuado una búsqueda a fondo de carácter teórico sobre la información necesaria para asentar las bases teóricas del presente trabajo. Para centrar al lector, en primer lugar se define el proceso de internacionalización de la empresa con el fin de establecer en qué punto entra en acción la dirección de RR.HH internacional y, en concreto, la expatriación. A su vez y para concluir con el análisis de la literatura, se profundizó en las tanto en el proceso como en las consecuencias de la expatriación. Para la recogida de información se han utilizado libros de texto específicos sobre la materia en cuestión, apoyando el trabajo a su vez con artículos de revistas de reconocido prestigio en el ámbito de la dirección de recursos humanos como *Academy of Management Review* o *Journal of Management*, entre muchas otras. Gracias a la investigación en profundidad, ha permitido, a priori, asentar las bases teóricas del trabajo.

El trabajo se completa a través del estudio de un caso práctico en el que se pretende contrastar la teoría utilizando como sujeto de estudio la figura del estudiante internacional. La herramienta utilizada para la realización del caso práctico ha sido el cuestionario que se diseñó únicamente para este estudio y fue contestado por una muestra de 50 personas a través de la plataforma que facilita Google para la realización de cuestionarios. La información recabada fue analizada utilizando la herramienta Excel.

Por último, gracias al análisis teórico y los resultados obtenidos en el caso práctico se pueden extraer conclusiones, todo ello teniendo en cuenta que se trata de una aproximación meramente descriptiva y que, considerando el tamaño de la muestra y las diferencias con respecto al expatriado, no son extrapolables a todos los casos de estudios internacionales.

1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La actualidad del mundo empresarial está cada vez más ligada a los efectos de la globalización obligando a la mayoría de empresas a adentrarse en mercados extranjeros, es decir, a trasladar sus actividades o negocios más allá de las fronteras del país de origen en busca de mantener su posición competitiva en el mercado e incluso mejorarla para competir con el resto de organizaciones (Guerras Martín, Navas López, y López Sáez, 2007).

1.1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para comprender la importancia del proceso de internacionalización de una empresa es importante analizar el concepto desde un punto de vista teórico¹. La revisión de la literatura sobre el concepto ha puesto de manifiesto que el término puede ser analizado desde diferentes perspectivas, lo que implica que pueda darse una cierta ambigüedad a la hora de explicarlo (Villarreal, 2005).

En el cuadro 1.1 se exponen diversas definiciones acerca del concepto. Como puede observarse, hay autores que consideran la internacionalización como una estrategia corporativa (Alonso y Donoso, 1998; Pla Barber y León Darder, 2004) mientras que otros conciben el concepto como un proceso de crecimiento a largo plazo (Forcada, 1995; Rialp Criado, 1999) o lo entienden como una diversificación geográfica internacional de la empresa (Araya Leandro, 2009; Oviatt y McDougall, 1995).

En todo caso, puede afirmarse que implica el asentamiento de la empresa fuera de sus fronteras con la finalidad de aprovechar los recursos que posee y que pueden estar siendo infrautilizados, o las oportunidades que le pueda ofrecer el país de destino. La finalidad última es obtener nuevas ventajas competitivas.

¹ No es el objetivo principal de este trabajo llevar a cabo una revisión exhaustiva de la internacionalización de la empresa, sino que se hace con el propósito de ubicar al lector en la gestión del expatriado que se deriva del proceso de la internacionalización.

Cuadro 1.1. Definiciones de internacionalización

Autor (año)	Definición
Alonso y Donoso (1998)	Consideran la internacionalización como una estrategia compuesta por las capacidades competitivas de la empresa (tecnología, conocimiento de mercado), las posibilidades del entorno (competencia) y las ventajas del país (fortalezas y debilidades de las condiciones del país de destino) a la hora de llevar a cabo el traslado internacional de sus actividades.
Araya Leandro (2009)	Es la forma que tiene una organización de emplear sus actividades en un entorno internacional con diferentes países.
Oviatt y McDougall (1995)	Denominan internacionalización a la inserción de una organización en múltiples países con el objetivo de obtener ventajas competitivas.
Rialp Criado (1999)	Considera la internacionalización como el conjunto de operaciones que ayudan al desarrollo de la relación entre la empresa y los mercados internacionales con el objetivo de crecer y lograr ventajas competitivas.

Fuente: Elaboración Propia

1.2. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Para comprender el proceso de internacionalización de una organización es importante analizar las etapas por las que pasa la empresa desde que decide iniciarlo. Hay que señalar que cada empresa tiene su propio ciclo de vida, es decir, no nace siendo internacional, sino que va creciendo a medida que logra el éxito de sus actividades hasta lanzarse al mercado extranjero. Pese a que autores como Reid (1983) critiquen la especificidad excesiva con que se enumeran las diferentes etapas por las que ha de atravesar un negocio en su expansión internacional, la clasificación que se muestra en el cuadro 1.2 es fundamental para comprender en qué punto del ciclo de vida de la empresa es necesaria la gestión del proceso de expatriación.

Cuadro 1.2. Etapas del proceso de internacionalización.

Etapas	Concepto
1. Actividades nacionales	La empresa opera únicamente a nivel nacional, centrandose todos sus esfuerzos en el logro de un posicionamiento ventajoso para poder seguir creciendo.
2. Exportación	Primeros contactos con la internacionalización manteniendo las instalaciones productivas dentro del país de origen.
3. Filiales o Empresas conjuntas (joint-ventures)	Se produce el traslado de alguna de las operaciones al país de destino
4. Operaciones multinacionales	La empresa da el paso definitivo para convertirse en una multinacional con sus procesos productivos en el país de destino. Aparece a su vez, la descentralización de su toma de decisiones aunque la matriz conserva las decisiones finales.
5. Operaciones transnacionales	La empresa matriz pierde la relación que tiene con las deslocalizaciones. Cada unidad toma sus propias decisiones perdiendo la matriz el control.

Fuente: Gómez Mejía, Cardy, y Balkin (2016)

Es en el momento en el que se produce el traslado de alguna de las operaciones al exterior y se crea una filial, cuando la empresa debe decidir en manos de quién va a poner su gestión. En el siguiente apartado se exponen las posibles alternativas o enfoques por los que puede optar y las implicaciones que pueden tener para la dirección de sus recursos humanos.

1.3. ENFOQUES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN BASADO EN LAS PRÁCTICAS DE RR.HH.

Una vez que la organización alcanza la 3ª fase del proceso de internacionalización, esta debe ser capaz de adaptarse a las dificultades que presenta enfrentarse a un nuevo entorno competitivo fuera del país de origen. Para ello, las empresas deben tener en cuenta la importancia de una gestión efectiva de sus RR.HH. en el ámbito internacional si quieren garantizar el éxito de todo el proceso.

No cabe duda de que cuanto mayor sea el grado de internacionalización de las empresas, mayores son los desafíos a los que se enfrenta la gestión de RR.HH. Hay que

tener en cuenta que estos empleados son los que van a transmitir los conocimientos, cultura y valores de la organización en las distintas filiales, por lo que la decisión a quién se encomienda esta tarea resulta clave para el éxito internacional de la empresa. Así, en esta fase el departamento de RR.HH. deberá establecer el tipo de enfoque que quiera establecer para determinar qué tipo de empleado necesita para su filial. Las posibles alternativas que tiene para tomar esta decisión se muestran en el cuadro 1.3.

Cuadro 1.3. Tipos de enfoques en función del tipo de prácticas de RR.HH internacionales

Enfoques	Concepto
1. Etnocéntrico	Las filiales utilizan empleados de la matriz como candidatos a expatriados en los niveles de la alta dirección, encargándose de la selección el departamento de RR.HH. de la matriz. Perlmutter (1969) señala que la gestión internacional de los RR.HH se basa en el envío del personal cualificado desde la empresa matriz hacia la filial.
2. Policéntrico	Este tipo de enfoque entiende que las culturas entre ambos países son muy diferentes y que por ello, vislumbran como mejor opción la utilización de empleados locales. En ocasiones, el reclutamiento se externaliza a una empresa que se encarga de ello para la asignación de proyectos específicos.
3. Geocéntrico	Se centran los esfuerzos en la selección del candidato que mejor encaje para la misión en el extranjero sin tener en cuenta la nacionalidad. Este tipo de selección está muy presente en la etapa transnacional del proceso de internacionalización. La finalidad principal reside en ensamblar la empresa matriz y filial como un todo para fijar objetivos comunes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Arenas Fuentes (2016)

Bonache y Cabrera (2006) consideran que hay una serie de ventajas en la utilización del enfoque policéntrico, es decir, que la dirección de las filiales esté en manos de directivos locales. El conocimiento del idioma, la cultura, el entendimiento del sistema político local y que, en general, pertenecen a la alta sociedad del país de destino, son factores que facilitan la penetración en el mercado. Por otro lado, las

organizaciones son capaces de ahorrarse los elevados costes que supone el salario de un expatriado. A su vez, sirve como motivación para el empleado local, ya que al no tener reservados los puestos de dirección de la filial para expatriados, ven posibilidades de promocionar. Y, por último, la empresa consigue una mayor aceptación por parte del país de destino, ya que los locales la perciben como generadora de empleo.

Sin embargo, existen múltiples motivos por los que las empresas deciden adoptar un enfoque etnocéntrico, es decir, poner la dirección de sus filiales en manos de empleados de la matriz. Esta decisión implica nuevos retos para la empresa, *“no solamente a nivel estratégico sino también en lo que respecta a la gestión de sus personas, y en particular en lo referente a los traslados internacionales de determinados miembros de sus plantillas, lo que las convierte en inmigrantes «de lujo» o como normalmente se les denomina, expatriados”* (Pascual Faura y Escalera Izquierdo, 2009:27) y suele ser la más habitual en esta etapa, dado que facilita el logro de los objetivos estratégicos de las multinacionales. La razón estriba en que los empleados de la matriz (i) poseen y pueden transmitir conocimientos tácitos que no poseen los locales, referentes a la forma de hacer y pensar de la organización, (ii) son leales y están comprometidos con la misión y los valores organizativos, por lo que actuarán como vínculo entre la matriz y la filial y coordinarán mejor las diferentes unidades interdependientes atendiendo a los objetivos de la matriz y (iii) pueden ayudar a la central a comprender mejor las condiciones locales y controlar las operaciones de la filial (Bonache y Cabrera, 2006).

Por tanto, es crucial seleccionar adecuadamente a los individuos a los que se va a trasladar teniendo en cuenta, además, que la asignación internacional no sólo afecta al empleado y a su futuro profesional, sino también a su entorno más cercano. Cuestiones como, por ejemplo, la planificación de la carrera profesional o la situación familiar del expatriado, adquieren una relevancia que no puede ignorarse si se quiere realizar con éxito la expatriación y garantizar un regreso exento de dificultades. Los siguientes apartados se dedican a abordar estas y otras cuestiones sobre el proceso de expatriación, cuyo análisis es el objetivo de este trabajo y será explicado con detalle en los apartados posteriores.

Para ello, en primer lugar, se definirá qué se entiende por expatriación y las causas que la motivan, para posteriormente analizar las ventajas y las fases del proceso

y, finalmente, analizar cuáles son cómo deben diseñarse las prácticas de recursos humanos para lograr culminarlo apropiadamente.

2. LA EXPATRIACIÓN

En el cuadro 2.1 se muestran diversas definiciones de lo que se entiende por expatriación. Como se puede observar el concepto difiere relativamente poco entre los diferentes autores y, en general, todos ellos contemplan los tres aspectos más relevantes que afectan al expatriado: el personal, el familiar y el profesional y el hecho de que la asignación internacional se hace con la clara intención de que el trasladado cumpla con la misión o los objetivos que le asigne la empresa durante el período que dure su estancia en el país de destino.

Por otro lado, se pueden extraer los dos requisitos fundamentales que tiene que cumplir un empleado para ser considerado como expatriado. En primer lugar, tiene que haber un traslado fuera del país de origen para llevar a cabo su actividad profesional durante un periodo de tiempo establecido. Adicionalmente, la figura del expatriado implica que, además de ser trasladado, ese tiempo tiene que ser prolongado de tal manera que la duración tenga un impacto sustancial en su entorno familiar y social (Pascual Faura y Escalera Izquierdo, 2009).

Cuadro 2.1. Definiciones de expatriación.

Autor (año)	Definición
Pin (1998)	Se trata de la movilidad internacional de aquellos trabajadores que tienen que trasladar sus relaciones personales, la familia y sus conocimientos como profesionales a otro país para establecerse de manera estable durante un periodo de tiempo establecido con la intención de retornar al país de origen.
Suutari y Brewster (2003)	Consideran la expatriación como el movimiento de empleados, en ocasiones de sus familias, hacia otros países durante un periodo de tiempo previamente establecido, con el objetivo de controlar la organización desde otro país.
Bonache y Cabrera (2006)	Se considera el traslado de aquellos trabajadores que generalmente trabajan para una empresa multinacional y que son destinados al extranjero para vivir y trabajar durante un periodo de tiempo determinado.
Mondy Noe, y Premeaux (2010)	La expatriación es el traslado internacional de aquel empleado para realizar su actividad profesional en un país extranjero para una empresa, la cual es tiene su sede central en el país de origen del empleado.
Polanco Pantoja (2013)	Es la misión que recibe un trabajador fuera de su país de origen para desempeñar funciones en una filial.
Orsi, Bertoia y Barbosa-Lima (2015)	La expatriación es el proceso por el cual una empresa lleva a cabo el traslado de ejecutivos de la empresa matriz a las empresas subsidiarias que se encuentran en otro país.

Fuente: Elaboración Propia

2.1. ¿POR QUÉ LA EXPATRIACIÓN?

El creciente desarrollo de la globalización del mundo de los negocios ha generado un entorno económico y empresarial complejo obliga a las empresas a desplazar ciertas actividades hacia otros mercados para seguir siendo competitivas. A su vez, cabe destacar que la complejidad del proceso de internacionalización de una

empresa no sólo se debe a la movilidad de parte de sus actividades, sino que también conlleva la correcta gestión y utilización del capital humano.

Por lo general, una vez implantada una filial en el país elegido, su gestión suele recaer en directivos y personal directivo de la empresa matriz, dado que en el inicio de la andadura internacional es fundamental la transferencia del know-how de la organización. La adopción de un enfoque etnocéntrico convierte a la figura del expatriado en un actor fundamental cuyo desempeño repercute directamente en el éxito de la andadura internacional de la empresa (Pascual Faura y Escalera Izquierdo, 2009). Por tanto, el fenómeno de la expatriación y su gestión adquieren una relevancia especial si se quieren lograr los objetivos del proceso de internacionalización.

Así, la gran mayoría de las empresas multinacionales comienzan la búsqueda de un empleado de la central que reúna las condiciones necesarias para ser asignado en otro país. Hay que tener en cuenta que esa persona ocupará un puesto relevante dentro de la estructura de nueva filial, por lo que la empresa necesita a alguien de confianza para desempeñarlo que, además, puede suponer una oportunidad de desarrollo profesional importante (Bonache y Cabrera, 2006).

Según Pascual Faura y Escalera Izquierdo (2009) los principales motivos por los que se lleva a cabo el proceso de expatriación son los siguientes:

- Desarrollo de la carrera profesional: suele estar focalizado hacia cargos importantes dentro de la empresa, es decir, directivos y pre-directivos con mucho potencial a los que se les asigna puestos de carácter estratégico a nivel internacional con el objetivo de que desarrollen su carrera profesional.
- Solución de problemas urgentes: en muchas ocasiones, las filiales sufren problemas por falta de conocimientos, por falta de criterio o por falta de experiencia. Para ello, la mejor solución para la empresa consiste en expatriar a un trabajador que posea las habilidades y conocimientos necesarios como para solucionar la situación en la mayor brevedad posible.
- Toma de control: muchas de las grandes empresas que se establecen en otros países mediante filiales corren el riesgo de perder el control sobre estas si no destinan personal cualificado y de confianza que vigilen y supervisen aspectos clave de la gestión de la empresa.

- Adquisición de nuevas filiales y expansión del negocio: a la hora de tomar la decisión de expandir el negocio de una empresa, esta ha de tener en cuenta todas las dificultades que conlleva adaptarse a la cultura de un país diferente. La adaptación al nuevo país es un proceso complejo, por ello la empresa se apoya en la expatriación de directivos que den apoyo al proceso de instalación de la filial en el nuevo país.
- Intercambio de “know-how” o transmisión de conocimientos: Los empleados que llevan años de experiencia en la empresa matriz tienen los conocimientos necesarios para implantar el “Know-how” en las filiales. Este proceso es fundamental para el entendimiento de las técnicas requeridas para el buen funcionamiento de la filial.
- Transmisión de la cultura de la empresa: se busca transmitir los valores de la empresa matriz en la filial a través de un expatriado que represente la cultura de la organización.

Para Gómez Mejía et al. (2016) las multinacionales deben utilizar la figura del expatriado en las siguientes situaciones:

- No hay cualificación suficiente en el país de destino: la gran mayoría de multinacionales que deciden expandir sus negocios y abrir filiales en otros países, buscan reducir costes y para ello focalizan su estrategia en países en vías de desarrollo. Sin embargo, estos destinos necesitan comprender el Know-how de la organización y para ello, la figura del expatriado es la solución.
- La creación de una imagen global es necesaria para el éxito de una estrategia empresarial: las multinacionales presentes en múltiples países deben unificar conceptos y métodos de trabajo a través de la gestión de los expatriados para facilitar la integración entre las filiales y la empresa matriz.
- Las filiales internacionales y las actividades de la matriz son muy interdependientes: a través de la figura del expatriado lo que se busca es no perder el control sobre las filiales y que se cumplan los objetivos de forma conjunta entre ambas partes.
- La situación política es inestable: muchas empresas tienen filiales en países con conflictos políticos, con situaciones de inestabilidad y agitación política. Tener

un expatriado durante estos periodos de incertidumbre ayuda a la organización asegurar ciertas garantías de que ante todo el expatriado va a velar por los intereses de su país de origen.

- Diferencias culturales importantes entre el país de origen y el de destino: Cuanta más distancia cultural haya entre el país de origen y el de destino más importancia adquiere la figura del expatriado. El expatriado tiene que encargarse de ser el nexo de unión entre ambas culturas para que la adaptación al entorno sea más factible.

La justificación del uso de expatriados para dirigir una filial, no implica que todo sean beneficios frente al uso de empleados locales (Bonache y Cabrera, 2006). De hecho, una vez que la empresa está asentada en el mercado exterior, la tendencia es adoptar un enfoque geocéntrico, en el que se atiende a las capacidades del empleado para desempeñar su trabajo, con independencia de su procedencia. En el cuadro 1.2. se muestran las posibles ventajas e inconvenientes que supone para la empresa la designación de expatriados o de locales a la filial.

Cuadro 2.2. Ventajas e inconvenientes de la utilización de expatriados vs. nacionales

	Expatriado	Nacional del país de destino
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Implantación de cultura organizativa a través del expatriado que permite garantizar la transparencia de las prácticas empresariales. -Control más exhaustivo mejorando la coordinación entre filial y matriz -Desarrollo de la carrera del expatriado gracias a la experiencia internacional. -Se crea una perspectiva global más amplia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Menores costos laborales -Muestra confianza en los profesionales del país de destino. -Aumenta la posibilidad de maximizar el mercado local -Mejora la aceptación de la empresa en la comunidad del país de destino. -Mejor comprensión de las necesidades locales y eficiencia en cuanto a las restricciones locales.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Problemas de adaptación al entorno y a la cultura extranjera -Elevados costos tanto salariales como de transferencia -Problemas familiares y personales -Efectos negativos sobre la moral de los directivos nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede incurrir en el reclutamiento de personal no cualificado. -Pérdida de control por parte de la matriz. -Se dan casos de toma de decisiones en base al sentimiento de pertenencia en vez del cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Tito (2009)

2.2. FASES DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN.

A continuación se exponen las diferentes fases del proceso de expatriación según IESE y Ernst & Young (2008) con el fin de detallar que tipo de estrategias de RR.HH. llevan a cabo las empresas a la hora de gestionar los expatriados. Cabe destacar que el proceso de expatriación de una empresa es de carácter complejo ya que, como se ha indicado, las circunstancias económicas, legales, sociales y culturales de todos los

involucrados en el proceso difieren sustancialmente, por lo que requieren una adaptación del expatriado y de su familia al país de destino que, si no se gestiona adecuadamente, al igual que el regreso, puede abocar en el fracaso de la expatriación. Por tanto, debe ser llevado a cabo con la mayor precisión posible con el fin de obtener los mejores resultados.

1. Fase previa o de inicio

Al tratarse del primer paso, los departamentos de recursos humanos de las empresas se tienen que plantear los posibles candidatos con capacidades y potencial suficiente como para ser enviados a otro país, es decir, el proceso de selección del candidato. El departamento de RR.HH. buscará perfiles con muchos conocimientos teóricos, experiencia dentro de la empresa, capacidad de adaptación al posible destino, liderazgo y habilidades para negociar.

Esta fase es de suma importancia ya que si el proceso de selección del candidato no es el correcto, esto puede repercutir en el resto de las fases del proceso de expatriación (Polanco Pantoja, 2017). Según Sols Rodríguez-Candela, Fernández Fernández, y Romero Yacobi (2013), los principales criterios que el departamento de RR.HH. debería emplear se basan en tres características: cualificación tanto profesional como técnica, habilidades directivas y liderazgo y por último, capacidad de adaptación a la cultura del destino. Sin embargo para Hess y Linderman (2007) los factores clave a la hora de seleccionar un candidato para convertirlo en expatriado son la capacidad de tolerancia ante dificultades o errores en que se incurra, la capacidad de tolerancia ante cualquier tipo de diferencia cultural, entusiasmo por vivir nuevas experiencias, habilidades comunicativas y por último, que el empleado sea autosuficiente.

Cuando una empresa decide ofrecer la oportunidad a un empleado del traslado internacional, tiene que tener en cuenta que su movilidad supone cambiar tanto su estilo de vida como el de su familia, y que las organizaciones deben ofrecer unas condiciones que sean lo suficientemente atractivas como para que el trabajador cualificado acepte ese puesto de trabajo a pesar de dejar su país de origen (Polanco Pantoja, 2017). A pesar de la importancia de este aspecto, cabe destacar que la gran mayoría de las multinacionales que necesitan exportar talento humano a sus subsidiarias realizan cada vez más esfuerzos para abaratar costes sin tener en cuenta lo que eso supone para el empleado. Por ello, es necesario encontrar un equilibrio entre ambas posiciones para

apoyar los intereses estratégicos de la empresa y a su vez satisfacer las necesidades del expatriado (Jiménez, 2013).

Para encontrar el equilibrio entre ambas partes, las empresas ofrecen servicios de asesoramiento previo al traslado internacional. Según López (2014), hay tres tipos de ayudas que la empresa debería llevar a cabo en todo el proceso y que podemos observar en el cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Tipos de ayuda de la empresa

Tipo de Ayuda	Definición
Ayudas previas	Comunicación, formación, información del país de destino, información del estilo de vida, información del puesto de trabajo a desempeñar, asesoramiento fiscal y laboral, ayudas para el cónyuge.
Ayudas en destino	Adaptación, asesoramiento tanto jurídico-laboral como la seguridad social y fiscal.
Ayudas de repatriación	Regreso, adaptación al país de origen y cambio de empresa

Fuente: López (2014)

2. Fase de desarrollo

El segundo paso del proceso de expatriación se produce cuando el trabajador y su familia ya se han trasladado al país de destino. En esta fase, tanto el expatriado como su familia tienen la primera toma de contacto con su nuevo lugar de residencia, teniendo que adaptarse a su nueva vida profesional y a su entorno tanto social como cultural. Por ello, durante esta etapa del proceso es fundamental que haya gran comunicación entre la empresa y el expatriado con el fin de mantener el contacto y crear una relación estable y duradera para que los objetivos que tiene la empresa se cumplan. Según (Espinosa Romero (2009), el coste de un expatriado es superior al coste de un empleado que trabaja en el país de origen, por ello el departamento de RR.HH. de la empresa debe

considerarlo como una inversión y, por tanto, realizar un seguimiento exhaustivo durante todo el proceso.

Para ello, la empresa tiene que comprender que uno de los grandes retos de la expatriación pasa por la capacidad de adaptación de las familias. Según Sols Rodríguez-Candela et al. (2013) los principales motivos del fracaso de un proceso de expatriación surgen por problemas relacionados con la adaptación del cónyuge o los hijos. En la misma línea según Storti (2001), tras diversos estudios acerca de las principales causas que provocan el fracaso de un proceso de expatriación, concluyó que el motivo más frecuente se debe a la inadaptación de la pareja al nuevo entorno. Por ello, las empresas deben tener en cuenta que el éxito de su plan estratégico pasa por gestionar de manera minuciosa la adaptación familiar.

Otro aspecto que influye es la etapa de la vida en que los hijos se encuentren, Polanco Pantoja (2017) señala que si en el momento de llevar a cabo la movilidad internacional los hijos ya han desarrollado relaciones de amistad muy arraigadas, el cambio de localización supone perderlo y por tanto, dañar una de las etapas más relevantes de su vida como es la adolescencia.

Otro problema, que está muy presente en el proceso de expatriación, está relacionado con las expectativas profesionales del cónyuge. En el estudio realizado por IESE y Ernst & Young (2011) afirman que más del 50% de los cónyuges de los expatriados tienen estudios universitarios, por tanto si la pareja tiene una serie de expectativas profesionales, estas se pueden ver afectadas por este proceso.

Además, hoy en día y de manera cada vez más frecuente, ambos cónyuges tienen estudios universitarios y expectativas a nivel profesional, por lo que gestionarlo resulta complicado y a veces hasta imposible (IESE y Ernst & Young, 2008). Asimismo, la jornada laboral de un expatriado tiende a ser de 8 horas, en las que la pareja, si no desempeña ninguna actividad profesional, está en contacto continuo con la cultura del país, corre el riesgo de la incapacidad de adaptación y el sentimiento de soledad.

Por todas estas razones mencionadas con anterioridad, las empresas deben prestar mucha atención y cuidado la evolución del cónyuge, ya que juega un papel clave en el proceso de expatriación.

Otro de los retos que la empresa debe considerar a la hora de llevar a cabo el proceso de expatriación tiene que ver los aspectos sociales y culturales del país de

destino. Marinelli y Fajardo (2016) afirman que existe un gran choque cultural al inicio del proceso, creando problemas de comunicación social y adaptación a la nueva cultura. Según Hart (2012) el expatriado está expuesto a nuevas relaciones interculturales en las que se pueden crear discrepancias con mucha facilidad, provocando así situaciones de frustración o sentimiento de incompetencia hacia el empleado local. Por otro lado, Cagigas y Arribas (2012) afirman que no sólo puede haber problemas psicológicos, sino que también pueden surgir complicaciones de carácter físico tales como aumento de la tensión, cansancio, problemas digestivos, etc.

3. Fase de repatriación

El proceso de expatriación concluye con el retorno del expatriado a su país de procedencia, generalmente cuando su misión en el extranjero se ha completado. Según Polanco Pantoja (2013), la vuelta al país de origen suele ser aparentemente la etapa del proceso de expatriación más llevadera para el departamento de RR.HH. Sin embargo, hay una serie de inconvenientes que pueden complicar el proceso.

En primer lugar, Storti (2001) afirma que en la vuelta al país de origen el choque cultural existe, pero de forma inversa, es decir, muchos de los repatriados muestran síntomas de pérdida de esa emoción o estimulación tanto en su vida profesional como social, ya que están acostumbrados a una vida con novedad en todo lo que les rodea. Los principales problemas que le surgen al repatriado provienen del cambio de status en la empresa, ya que generalmente el empleado vuelve a su anterior puesto de trabajo, las condiciones económicas se reducen (desaparición de dietas y bonus) y por último la función que desempeñan dentro de la empresa no suele ser resultarles muy interesante ya que se trata de tareas de carácter muy monótono. Por ello, el principal objetivo de las empresas en esta fase del proceso es conseguir cuidar y mantener el capital humano, que en este caso es muy valioso ya que el repatriado está muy formado e integrado en la cultura de la empresa.

Según Polanco Pantoja (2017) para retener al expatriado, es decir, el capital humano, la empresa debe llevar a cabo un trabajo exhaustivo en los siguientes aspectos:

- Permanecer en contacto, apoyando al expatriado y a su familia en todo momento. Mantener informado al expatriado sobre que espera la empresa a su regreso, con la intención de que la vuelta al país de origen se haya aclarado con anterioridad.

- La empresa ha de ser transparente a la hora de ofrecer todas las opciones posibles para el repatriado. Según Cagigas y Arribas (2012) este proceso ha de ser preparado con antelación su regreso para evitar cualquier tipo de malentendido, aclarando aspectos como el puesto de trabajo a desempeñar, si la empresa cuenta con sus servicios para el futuro o si el mismo empleado toma la decisión de la empresa.
- El expatriado debe estar al corriente de la política de repatriación de la empresa, para evitar esa incertidumbre que se crea al no saber su futuro profesional dentro de la empresa.

2.3. PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DE RR.HH.

A continuación, se desarrollan las diferentes prácticas de RR.HH que se necesitan llevar a cabo para que el proceso de expatriación tenga éxito. Cabe destacar, que a lo largo de todas las fases del proceso es necesaria la utilización correcta de estas prácticas con el objetivo de que el proceso de expatriación sea la base del éxito de la internacionalización de la empresa. Por otro lado, es necesario aclarar que aunque dentro del proceso de las prácticas de RR.HH. internacionales también se deberían incluir el desarrollo de la carrera profesional² y la retribución³, se han considerado, en concreto, como esenciales y que por tanto se han revisado con mayor profundidad, para el logro del éxito del proceso de internacionalización de la empresa la selección, el perfil del expatriado y su formación previa antes del traslado internacional.

2.3.1. Selección y perfil del expatriado.

Es importante hablar de la selección del candidato que se lleva a cabo en el proceso de expatriación. El principal objetivo de la selección es encontrar las personas que tengan el perfil que mejor se adapte a las necesidades de la asignación internacional. La selección se trata de escoger la persona más cualificada para un puesto en concreto entre un grupo de potenciales candidatos (Dessler, 2009).

Por otro lado, las empresas deben identificar de la mejor manera posible el tipo de perfil de candidato que necesitan para cubrir las necesidades del puesto de trabajo en

² Lo que se intenta es mantener motivado al expatriado durante su trabajo en el extranjero a través de la oferta de oportunidades para su desarrollo profesional

³ Se utilizan paquetes salariales que sirvan como incentivo para sufragar los costes de un cambio de vida.

cuestión. La correcta selección del candidato es sinónimo de que la posibilidad de éxito de la asignación internacional sea exitosa (Hess y Linderman, 2007).

A su vez, Feldman y Bolino (2000) ponen de manifiesto la necesidad de llevar a cabo una selección efectiva del candidato para evitar cometer errores y que la movilidad internacional del empleado cumpla con las expectativas previamente establecidas. Por ello, hasta la fecha, investigadores como Dinges y Baldwin (1996); Hammer, Nishida y Wiseman, (1996); Kealey y Protheroe, (1996) afirman que hay una serie de características y habilidades que resultan útiles a la hora de intentar escoger al mejor candidato para el traslado internacional. Sin embargo, hay contradicciones al respecto, y la literatura revela que los procedimientos de selección de expatriados están limitados debido a la escasez de evidencia existente sobre competencias interculturales significativas para tareas a nivel internacional (Shaffer, Harrison, y Gilley, 1999).

A pesar de la falta de consenso mencionada anteriormente, muchos autores coinciden en que existen una serie de características y habilidades tanto a nivel personal como profesional que son necesarias para ser un buen candidato a expatriado.

Antes de hablar del perfil típico del candidato, primero es importante destacar que los expatriados generalmente se clasifican en dos grupos principales: expatriados de una compañía y expatriados por iniciativa propia (Froese, 2012). En un principio, la expatriación históricamente se ha iniciado por las transferencias realizadas como respuesta a la extensión de la estructura organizativa de una empresa en el exterior. Pero hoy en día, un creciente número de futuros expatriados hacen sus propios arreglos para encontrar oportunidades de visado en el extranjero gracias al incentivo del movimiento libre de trabajo, dentro de los procesos de migración que están alimentados por la globalización y el desarrollo de fenómenos de integración (Doherty, 2013).

En cuanto al perfil del expatriado, Popa, Reczey, Quansah y Nistor,(2016) llevaron a cabo una revisión exhaustiva bibliográfica con el fin de modelar las características necesarias para encontrar al perfecto candidato a un proceso de expatriación. Concluyeron que el perfil del expatriado está diseñado en cuanto a cuatro dimensiones que engloban las mejores características y habilidades.

La primera dimensión está basada en el perfil profesional, por tanto lo que se valora son las calificaciones, las destrezas, las habilidades y la experiencia laboral del candidato, todo lo cual debe estar en línea con las necesidades y objetivos de la

organización. Shaffer et al. (1999) consideraron que tanto la fluidez del idioma, como la ejecución de tareas previas dentro de la empresa deberían ser consideradas como variables clave para la expatriación dentro del perfil profesional.

La segunda dimensión se centra en los requerimientos específicos de la organización. Esta variable está muy relacionada con la cultura organizativa y la experiencia previa del empleado que pueden diferir de una organización a otra, es decir, se dan muchos casos en los que la organización de destino requiere al candidato un certificado específico para acreditar que puede formar parte de la organización.

La tercera dimensión engloba los rasgos personales que es una de las variables que dictamina el éxito o el fracaso en el proceso de selección del candidato. Esta variable no se limita al conocimiento de otra cultura, sino la habilidad de vivir y trabajar con personas con diferentes creencias, sistemas de trabajo, costumbres y modales (Tung, 1981). En este sentido, algunos autores señalan que características como la estabilidad emocional y la apertura al cambio tienen un impacto muy positivo (Downes, Varner, y Hemmasi, 2010). Otros autores apuntan que todos los rasgos de personalidad, además de la conciencia influyen significativamente en la efectividad y el éxito de los expatriados, es decir, aquellos que posean mucha capacidad para las interacciones sociales suelen rendir mucho mejor que otros (Shaffer et al., 1999). Por lo tanto aquellas personas que posean las características de personalidad necesarias para el rol en cuestión, en un entorno concreto, serán los candidatos con más posibilidades para que el proceso de expatriación tenga éxito (Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique, y Bürgi, 2001). Algunos autores han identificado variables importantes también para el perfil de un expatriado que pueden conducir a un ajuste exitoso en el extranjero como la sensibilidad cultural, la empatía por otros o la disposición a aceptar desafíos interculturales (Yavas y Bodur, 1999). Por último, en el aspecto de la personalidad también se ha de tener en cuenta la familia, ya que cuanto mayores sean las diferencias entre el país de acogida y el país de origen, mayor será el esfuerzo que la organización tiene que emplear en la adaptación de esta, considerando no solo los requisitos profesionales del expatriado sino que también su situación familiar y cómo reaccionarían a un cambio de vida tan drástico (Lee, 2007).

Por último, la dimensión social e intercultural que completa el perfil del expatriado. El expatriado debe ser capaz de identificar y lidiar con estructuras de

gobierno distintas al país de origen, restricciones medioambientales, competidores, clientes y sindicatos para conseguir la mayor efectividad para la organización (Koveshnikov, Wechtler, y Dejoux, 2014). En definitiva, cuando una organización envía a un empleado al país de destino, se busca un candidato con habilidad de adaptación, ya que las estructuras políticas, legales y socioeconómicas, que forman el marco macro del país de acogida, pueden variar constantemente y el expatriado debe estar familiarizado. A su vez, la situación familiar debe considerarse como otro aspecto importante de la dimensión social e intercultural. Ser capaces de adaptar el entorno familiar es clave para lograr el equilibrio del expatriado con su vida cotidiana. En el caso de no llevar a cabo este ajuste, el desempeño del expatriado puede verse afectado y por tanto, los objetivos de la organización pueden verse perjudicados (Feitosa, Kreutzer, Kramperth, S. Kramer, y Salas, 2014).

Por otro lado, según Gómez Mejía et al., (2016) en la selección del candidato al proceso de expatriación, la dirección de RR.HH. debería considerar las siguientes pautas puesto que en la selección del empleado una vez que se comete el error, es muy difícil arreglarlo:

- i. Exigir un historial con antecedentes en el extranjero
- ii. Establecer un equipo de selección de expatriados
- iii. Hacer relevante la sensibilización cultural como criterio de selección
- iv. Considerar la situación familiar, tanto cónyuge como hijos.
- v. Plantearse la posibilidad de contratar empleados de otras nacionalidades que puedan servir como expatriados a largo plazo
- vi. Formar un equipo competente de empleados locales para ayudar al expatriado a cumplir con su misión.

2.3.2. Formación previa al traslado internacional

Otro aspecto clave a tener en cuenta en el proceso de expatriación es la formación que se debe proporcionar al empleado previa su llegada al país de destino, ya que no se debe olvidar que, aunque el candidato cuente con experiencia internacional anterior, gracias a la formación se mitigan los errores y permite que conozca las costumbres, el idioma, los valores, las tradiciones, las leyes, del país de

destino y en el que va a establecerse durante un periodo de tiempo determinado (Arenas Fuentes, 2016).

Black y Mendenhall (1989) afirman que existen 3 dimensiones a tener en cuenta a la hora de organizar el programa de formación del empleado antes de la movilidad internacional: la novedad del puesto, la distancia cultural y el grado de interacción entre ambos países.

En cuanto a la primera dimensión, Werther y Davis (2001) señalan que para que el empleado sea capaz de adaptarse a su nuevo puesto de trabajo, debe ser formado sobre las nuevas normas, características y políticas de la empresa filial, ya que la forma de trabajo suele ser diferente del país de origen al país de destino. A su vez, a nivel profesional, Arizkuren Eleta, Baniandrés Avendaño, y Francke Ramm (2009) afirman que es necesario orientar al empleado sobre aspectos como el comportamiento dentro de una reunión, el nivel de formalidad y la estructura de la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la formación previa sobre la distancia cultural y el grado de interacción hay que tener en cuenta que puede ser tanto a nivel profesional como a nivel social. Por otro lado, en cuanto a la formación acerca de los aspectos sociables, también coinciden en que es necesaria la orientación sobre los aspectos cotidianos de la sociedad del país de destino.

El tiempo necesario de formación del empleado antes del traslado internacional no está estipulado. Si bien, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2008) hacen una propuesta al respecto que podemos observar en el cuadro 2.6., cada empresa deberá evaluar las circunstancias particulares de cada expatriado y decidirá la duración necesaria que necesitan emplear en su orientación.

Cuadro 2.4. Duración de la formación del expatriado

Duración de la expatriación	Duración y nivel de formación	Tipo de Formación
1 mes o menos Enfoque informativo	1 semana/ Bajo	-Formación del idioma (bajo) -Uso de intérpretes -Reuniones informativas sobre la cultura del país de destino. -Películas y libros
2-12 meses Enfoque afectivo	1-4 semanas/ Moderado	-Formación de idiomas -Casos prácticos -Formación en control del estrés. -Role-playing
1-3 años Enfoque de asimilación	1-2 meses/ Elevado	-Experiencias de campo -Simulaciones -Formación en sensibilidad -Formación idiomas (amplia)

Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2008)

A su vez cada una de las formaciones conlleva un tipo de enfoque distinto dependiendo de la duración de la expatriación. Cuando la duración es inferior a 1 mes, habitualmente las empresas llevan a cabo un enfoque informativo, utilizando reuniones informativas sobre la cultura del país de destino. Por otro lado, cuando la duración es de 2 a 12 meses, la matriz adquiere un enfoque afectivo, en el que aparece la formación en el estrés para evitar el fracaso de la asignación internacional. Por último, si la duración

es superior a un año, el nivel de formación previa es elevado, tratando aspectos de formación en sensibilidad con la utilización de simulaciones de casos.

3. CONSECUENCIAS DE LA EXPATRIACIÓN

A continuación, se detallan las principales consecuencias que tienen los procesos de expatriación, analizando las posibles razones del fracaso de una expatriación, la adaptación al destino y el efecto resultante de la etapa de repatriación.

3.1. ¿POR QUÉ FRACASAN LAS EXPATRIACIONES?

Para comprender porque fracasan las expatriaciones, primero es de suma importancia exponer qué se considera como fracaso que, en su peor vertiente, supone, el regreso anticipado del expatriado a su país de origen (Harzing y Christensen, 2004). Sin embargo, para Pokharel (2016) el fracaso de una expatriación no sólo se debe al regreso anticipado al país de origen sino que también se debe a cualquier tipo de insatisfacción personal con la experiencia, una mala calidad del desempeño de las actividades en el extranjero, falta de adaptación a las condiciones locales, incapacidad de identificar o entrenar a un sucesor local, no ser aceptado por los empleados locales, no ser capaz de reconocer las oportunidades de negocio que puedan surgir y no ser apoyado durante la estancia en el extranjero.

Por otro lado, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2008) consideran que hay 6 factores que se repiten en la mayoría de los casos de fracaso del proceso de expatriación.

En primer lugar, la interrupción de la carrera profesional que conlleva esa excitación inicial de tener la oportunidad de viajar y trabajar en el extranjero. El gran problema que surge es que poco a poco esa ilusión inicial por la nueva aventura va desapareciendo, creando sentimientos de abandono por parte de la empresa matriz hacia el expatriado. A su vez, el expatriado pierde la confianza ya que adquiere una sensación de bloqueo en cuanto a su carrera profesional. Según Bonache et al., (2006) un periodo tan prolongado fuera del país de origen conlleva la pérdida de contactos e información importante dentro de la propia empresa que en definitiva se traduce en una clara pérdida de status.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta el choque cultural que el expatriado sufre al cambiar de país. En este caso, la incapacidad de adaptación a un entorno con una cultura totalmente diferente conlleva en la gran mayoría de casos el fracaso de la expatriación. Según Mumford, (1998) el término “choque cultural” está relacionado con los efectos que se producen en el expatriado al trabajar en una cultura diferente, añadiendo que trabajar en una nueva cultura produce reacciones de confusión, ansiedad, euforia, aislamiento, comportamientos sociales inapropiados e incluso depresión. Uno de los problemas que surgen en cuanto al cambio cultural está relacionado con la intención de la matriz de que el expatriado intente imponer los valores de la empresa, sin embargo estos difieren mucho de la nueva cultura y por tanto, se produce el “choque cultural” (Black y Gregersen, 1991a). Por otro lado, las organizaciones deben tener muy presente el ámbito familiar del expatriado. Según Shaffer et al., (1999) la efectividad de los directivos en el extranjero puede verse afectada por el grado de adaptabilidad y apoyo de sus familias, especialmente el cónyuge. Además en su investigación añaden que en caso de tener hijos, es más fácil para los niños más jóvenes adaptarse a un nuevo país y cultura en comparación con los niños relativamente mayores con relaciones más arraigadas en su país de origen.

En tercer lugar, las organizaciones a menudo cometen el grave error de no formar a sus candidatos sobre las diferencias culturales antes del traslado internacional. La capacidad de adaptación a nuevas culturas es un elemento clave de una asignación internacional exitosa (Forster, 2000). Aquí es donde el entrenamiento intercultural es tan importante. Uno de los propósitos principales de los programas de capacitación de expatriados es demostrarles la importancia de la cultura y hacerles conscientes de las diferencias culturales y de cómo actuar con sensibilidad y educación ante ellas (Naeem, Nadeem, y Research, 2015). Aunque en definitiva la gran mayoría de expatriaciones de producen por la necesidad de una transferencia de conocimientos técnicos Bonache et al., (2006), su éxito o fracaso también depende de la voluntad de los expatriados para aprender y desarrollar nuevas habilidades y actitudes. Por ello las organizaciones deben llevar a cabo una base formativa antes de la movilidad internacional para lograr sus objetivos.

En cuarto lugar, como se mencionó anteriormente, los candidatos expatriados generalmente se seleccionan en función de sus habilidades laborales o conocimientos

técnicos y laborales, aunque las habilidades técnicas son esenciales, no es menos importante poseer una serie de habilidades sociales, pero también es cierto que un expatriado necesita tener ciertas capacidades, experiencia y habilidad para llevar a cabo las tareas asignadas. A pesar de la importancia de las habilidades y capacidades técnicas de los expatriados, hay evidencia de que la elección de candidatos basada únicamente en la base de habilidades relacionadas con el trabajo es un error (Shilling, 1993). Las empresas se centran muchas veces únicamente en las capacidades técnicas del expatriado, olvidándose de la necesidad de encontrar un candidato que sea capaz a adaptarse al entorno cultural nuevo. Por ello, según Caligiuri et al., (2001) la mejor solución es crear una combinación tanto de las habilidades técnicas requeridas por el puesto de trabajo como las habilidades de personalidad necesarias para adaptarse al nuevo entorno y su cultura.

En quinto lugar, las organizaciones hoy en día contienen altos niveles de competitividad interna, por ello muchas veces recurren a la expatriación de empleados como método para deshacerse de un empleado molesto. Se dan situaciones en las que dos empleados son candidatos para un puesto importante en la matriz, y en vez de ejecutar el despido del que no obtenga el puesto, las organizaciones le otorgan un puesto de suma importancia con grandes retribuciones económicas con el fin de mantener a ambos.

Por último, se considera que el mayor causante del fracaso de la expatriación es la familia y los problemas relacionados con esta. La delicadeza con la que la organización debe atajar esta cuestión debe ser elevada teniendo en cuenta que el número de expatriados continua aumentando y que las grandes organizaciones cada vez más llevan a cabo el traslado internacional de su capital humano (Mercer Human Resource Consulting, 2006). Según GMAC, (2006) el 60% de los expatriados están acompañados por su cónyuge y aproximadamente la mitad por niños. Por ejemplo Dickmann, Doherty, Mills, y Brewster (2008) en su investigación afirman que en una muestra de expatriados del Reino Unido, el 75% de las movilidades internacionales están acompañadas de al menos un miembro de la familia. Todas estas cifras ponen de manifiesto la importancia de la gestión de las familias en el proceso de expatriación. Por último, mientras Cohen (1977) señaló hace muchos años que en la mayoría de casos de expatriación es el género masculino el que recibe la oportunidad siendo las esposas las

que tienen que lidiar con la carga de transferir la vida familiar y adaptarse a la nueva cultura sin demasiado apoyo por parte de la organización, Pokharel (2016) en una investigación más reciente, admite que las organizaciones han mejorado en cuanto a la gestión de la adaptación de la familia al nuevo entorno.

3.2. ADAPTACIÓN AL DESTINO

A pesar del crecimiento de las cifras de casos de traslado internacional de capital humano por parte de las organizaciones, el ajuste intercultural tiende a ser pobre y a menudo acaba con un desempeño por debajo de las expectativas (Shaffer y Harrison, 1998). Según Bonache et al., (2006) una vez que se produce el abandono del país de origen, es decir, cuando la decisión ya ha sido tomada y el traslado internacional ya se ha llevado a cabo, es necesario el proceso de adaptación al país de destino. Este proceso que dista mucho de ser sencillo y conlleva múltiples problemas entre los que se incluyen el bajo rendimiento, estrés, fracaso en el transcurso de la carrera profesional del empleado, etc.

Las investigaciones sobre la adaptación al destino del expatriado revelan a su vez que las asignaciones internacionales entre países con similitudes culturales o simplemente condiciones de vida parecidas favorecen la adaptación del expatriado (Black y Gregersen, 1991a). Sin embargo, hoy en día en la mayoría de expatriaciones que se llevan a cabo la distancia cultural es amplia por lo que el proceso de adaptación al país de destino es complejo (Mondy et al., 2010).

Según Bonache et al., (2006) y Black y Stephens, (1989), dentro del proceso de adaptación al destino existen tres niveles que afectan de forma distinta al expatriado. En primer lugar, a nivel de adaptación al nuevo puesto de trabajo, el expatriado debe sentirse cómodo en el lugar de trabajo, realizando tareas que le ayuden a sentirse realizado con su nueva función dentro de la empresa. Segundo, a nivel de adaptación en general, el expatriado debe sentirse en armonía con la cultura y las condiciones de vida de su nuevo entorno y por último, a nivel de adaptación social el expatriado deberá ser capaz de interactuar tanto con los empleados locales como los ciudadanos locales. A su vez, cabe destacar que la adaptación a la sociedad del país de destino ayuda mucho al expatriado a eliminar prejuicios que crean sesgos a la hora de trabajar.

Por otro lado, la revisión de la literatura revela que los investigadores sobre la gestión de los expatriados han encontrado numerosos factores que facilitan la adaptación al destino. Los estudios al respecto demuestran que hay ciertas características de la personalidad que facilitan la adaptación (Caligiuri et al., 2001), a su vez las variables que rodean el entorno del expatriado como la familia, las fuentes de apoyo, las características del trabajo que desempeñan y la preparación previa por parte de la organización antes de la expatriación son clave para el proceso de adaptación al país de destino (Shaffer et al., 1999).

En cuanto al aspecto de la familia, Davoine, Ravasi, Salamin, y Cudré-Mauroux (2013) consideran al cónyuge como clave del éxito para la adaptación al nuevo puesto de trabajo y su entorno o como la barrera que impida el cumplimiento de los objetivos de la matriz. También añaden que el tipo de adaptación por parte del expatriado es diferente al de la pareja del expatriado, siendo el cónyuge el que se tiene que adaptar únicamente a la nueva cultura del país de destino. Sin embargo el expatriado no solo se tiene que adaptar al nuevo entorno cultural sino que debe adaptarse a un entorno profesional diferente y ser capaz de cumplir con los objetivos impuestos por la matriz. Por ello, como podemos observar la adaptación tanto del expatriado como del cónyuge es un requisito indispensable para el éxito del proceso. Incluso antes del traslado internacional, la figura del cónyuge es fundamental a la hora de influenciar la decisión del expatriado (Ormea et al., 2017).

Por otro lado adaptación al destino también incluye tomar decisiones con el cónyuge sobre la dualidad de carreras, es decir, cuando se presenta una oferta de expatriación si el cónyuge se encuentra en el mercado laboral, ambos tendrán que valorar la situación y decidir cuál de los dos sacrifica su carrera profesional o estudiar la posibilidad de hacer una contraoferta a la empresa matriz requiriendo un trabajo para el cónyuge (Pascual Faura y Escalera Izquierdo, 2009).

El cuadro 3.1 explica los seis factores de contingencia que Bonache et al. (2006) consideran como fundamentales para la adaptación al país de destino.

Cuadro 3.1. Factores de contingencia para la adaptación al país de destino.

Factores de contingencia	Concepto
Distancia cultural	La adaptación al destino dependerá directamente del grado de distancia entre la cultura del país de origen y país de destino, siendo más fácil cuanto menos difieran ambas culturas.
Personalidad	Las organizaciones buscan patrones de personas proactivas y con ganas de nuevas experiencias, en definitiva, con afectividad positiva para adaptarse a nuevos entornos culturales y profesionales.
Conocimiento del idioma	Indudablemente el conocimiento de la lengua oficial del país de destino es un aspecto innegociable ya que el expatriado tiene la necesidad de comunicarse e interactuar con los nacionales del país de destino.
Antigüedad en el país	Una vez en el país, cuanto más tiempo impregnándose de la cultura extranjera, mayor capacidad de comprensión de la nueva cultura.
Novedad en el puesto	El expatriado deberá ser capaz de adaptarse al nuevo puesto de trabajo y aún más si la función a desempeñar resulta nueva para él/ella.
Apoyo social	Las ayudas que recibe el expatriado en su nueva aventura internacional, en concreto, la disponibilidad de relaciones de afecto y ayuda. Permite que se reduzca la incertidumbre del expatriado en situaciones novedosas.

Fuente: Elaboración propia a partir de **Bonache et al. (2006)**

3.3. LA REPATRIACIÓN

La repatriación es la última etapa del proceso de expatriación. En cuanto al concepto, se entiende por repatriación como la última etapa del proceso de expatriación

de los empleados de una empresa con filiales en el extranjero al volver a la empresa matriz, es decir, el país de origen (Deloitte & Touche, 2003).

A pesar de la importancia de retener el capital humano que aporta a la matriz un expatriado con las nuevas experiencias y conocimientos adquiridos en su periodo fuera del país de origen, las encuestas revelan que entre el 10 y el 25% de los expatriados abandonan su empresa al año de cumplirse la repatriación (Black, 1992; Solomon, 1995) y que entre un 25 y un 30% lo hacen dentro de los 2 años posteriores al retorno al país de origen (Suutari y Brewster, 2000). Y se habla de importancia ya que en la mayoría de casos la pérdida de este tipo de empleados, esta se ve agravada por el simple hecho de que los repatriados no suelen cambiar de sector de trabajo y por tanto, estos pueden irse a la competencia (Sánchez Vidal, Sanz Valle, Barba Aragón, y Brewster, 2007).

La profesora Sánchez Vidal (citado por Estalella, 2004, párr. 3), profesora de Economía de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena habla de la repatriación como *“una de las fases más difíciles con las que se enfrenta la empresa en el proceso de expatriación; sin embargo las empresas la han ignorado sistemáticamente”*.

En general, la literatura revela que el ajuste de los repatriados al trabajo se ve afectado por diversos factores, entre los cuales se incluyen prácticas de recursos humanos. El proceso de repatriación se puede ver afectado por aspectos como la personalidad, el comportamiento de los individuos o la función que desempeñaban en el extranjero que están directamente relacionados con una de las prácticas de recursos humanos más importante: la selección (Sánchez Vidal et al., 2007). En concreto, factores como el tiempo en el extranjero. Se ha argumentado que cuanto mayor sea la duración de la asignación internacional, mayor dificultad de adaptación a la vuelta a la empresa matriz (Black y Gregersen, 1991b; Harvey, 1982). Sin embargo, Cui y Awa (1992) obtuvieron resultados muy diferentes en su investigación, afirmando que los individuos con mayor experiencia en el extranjero se ajustan mejor a su repatriación debido a la mayor predisposición a adaptarse a nuevos entornos y cambios de estilo de vida como los que han tenido presentes anteriormente.

Para comprender mejor la complejidad del proceso de repatriación es importante tener en cuenta todas las dificultades que surgen durante el regreso del expatriado a la empresa matriz según Gómez-Mejía et al. (2008).

En primer lugar, se devalúan las habilidades aprendidas en el extranjero, es decir, la mayoría de organizaciones dedican más interés hacia el mercado nacional en el que se encuentre la matriz devaluando a su vez las habilidades e información aprendida por el expatriado en su aventura internacional.

En segundo lugar, se produce una pérdida de estatus en la que el expatriado pierde autoridad, prestigio e importancia en la empresa matriz. La pérdida de estatus conlleva una desilusión importante para el repatriado que acaba dejando la empresa.

En tercer lugar, en diversas ocasiones la mala planificación de la vuelta, que incluye esa sensación de incertidumbre por parte del expatriado, conlleva al abandono y el fracaso del proceso de repatriación. En muchos casos, el repatriado no está al corriente del puesto que va a desempeñar a la vuelta.

Y por último, muchas veces se produce un choque cultural inverso, es decir, cuando el expatriado lleva muchos años en un país con una cultura muy diferente y ha sido capaz de adaptarse al nuevo entorno cultural, la vuelta puede crear sensaciones como la pérdida del sentimiento de pertenencia y amistades. Por otro lado, el lugar de trabajo cambia a su vez y se pueden dar discrepancias metodológicas debido al periodo en el extranjero.

Finalmente, la mayoría de los repatriados tienen expectativas de una mejora de sueldo, perspectivas de carrera que les resulten emocionantes y como un reto personal, sin embargo, a menudo ocurre lo contrario (Suutari y Brewster, 2003).

4. CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN PROGRAMAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL

En esta última parte del trabajo se busca analizar si el modelo de adaptación al destino del expatriado y la realidad que experimentan al regreso, analizados a nivel teórico, se cumple para el caso del estudiante universitario que haya disfrutado de una experiencia a nivel internacional en otro centro universitario. En esencia, el análisis se centrará en la comparación entre los sentimientos y experiencias que percibe el

estudiante internacional con lo que la literatura revela sobre los expatriados. Para ello en primer lugar se hará una revisión de la historia de los principales programas de movilidad existentes para establecer un contexto sobre la misión, valores y objetivos de dichos programas. Por último, se llevó a cabo un cuestionario que pretende hacer una aproximación de la base teórica utilizando como sujeto de estudio a estudiantes que han tenido la oportunidad de realizar un programa de movilidad internacional.

4.1. HISTORIA.

El nacimiento de los programas de movilidad internacional a nivel universitario se remonta a los años 60, fundamentalmente en las universidades estadounidenses y en mucha menor medida, europeas. Sin embargo, en las últimas dos décadas la educación superior europea ha experimentado una transformación profunda. El número de estudiantes internacionales se ha visto incrementado debido a la declaración del plan Bolonia (1999) que ha propiciado una mayor compatibilidad de programas de estudio entre los diferentes sistemas europeos. Los responsables políticos han reforzado la creencia en la integración entre las diferentes instituciones de educación superior en busca del bienestar del futuro de Europa ya que consideran que la cooperación entre los países y las universidades es una condición necesaria para el éxito.

El mundo está experimentando cada vez más rápido el efecto de la globalización y por ello los programas de estudios en el extranjero han alcanzado popularidad sirviendo de ejemplo para enriquecer y ampliar la competencia global de los participantes. Además, los programas de movilidad internacional aportan al estudiante diferentes ideas y valores abriendo sus mentes y convirtiéndoles en unas personas más tolerantes con la diversidad cultural (Comisión Europea, 2014).

4.2. PROGRAMA ERASMUS

El programa Erasmus surgió en 1987 como un programa de movilidad internacional para estudiantes de enseñanza superior. La primera andadura del programa obtuvo una participación de 3200 estudiantes de once países europeos distintos (Bélgica, Dinamarca, Alemania, Irlanda, Grecia, España, Francia, Italia, los Países Bajos, Portugal, y el Reino Unido), desde entonces el programa ha experimentado una evolución y un crecimiento constante. Desde el año 2015 se pasó a denominar

Erasmus+ ofreciendo diversas oportunidades en la enseñanza superior, la educación y formación profesionales, la educación escolar, la educación de adultos. El contenido del programa también se ha desarrollado constantemente desde los años 80. Ha pasado de ser un programa de movilidad de estudiantes y personal a un programa que apoya la cooperación entre instituciones europeas de educación superior de muchas maneras diferentes. Al igual que muchos esquemas de estudios en el extranjero, Erasmus se basa en la premisa de que la actividad educativa significativa en un país extranjero facilita el liderazgo, el lenguaje, la conciencia intercultural y las habilidades de adaptación; Se cree que los estudiantes móviles se convierten en trabajadores móviles que pueden atravesar fronteras nacionales, económicas y culturales con mayor facilidad.

Durante los 30 años que lleva el programa en activo, ha permitido a nueve millones de estudiantes de toda Europa la oportunidad de estudiar, formarse, trabajar como voluntarios o adquirir experiencia profesional en el extranjero.

Actualmente, el programa ERASMUS+ permite que más de 180,000 estudiantes estudien y trabajen en el extranjero cada año. Además, apoya la estrecha cooperación entre las instituciones de educación superior en toda Europa lo que ha supuesto que alrededor del 90% de las instituciones de educación superior europeas (más de 4.000) en 33 países europeos participen en el programa ERASMUS+. El presupuesto actual del Programa de movilidad internacional para los 33 países participantes supera los 450 millones de euros anuales (Comisión Europea, 2017).

4.2.1. Objetivos del Programa

Un programa de movilidad internacional como es el ERASMUS+ contiene una serie de objetivos fijados por la Unión Europea basados en el apoyo, formación, juventud y deporte en Europa. La finalidad del programa se centra en el crecimiento, generación de empleo, la justicia social, la inclusión de diferentes tipos de culturas y la cooperación europea en el campo de la educación y formación.

Dentro de su programa se establecen objetivos como los citados a continuación (Comisión Europea, 2017):

- I. Reducción del desempleo, en especial juvenil.
- II. Cumplir con los objetivos⁴ de la Estrategia Europa 2020
- III. Actualización de la educación de adultos, aplicando y formando las nuevas competencias exigidas por el entorno profesional.
- IV. Fomentar la participación política de los jóvenes europeos
- V. Desarrollar iniciativas innovadoras y potenciar la cooperación.
- VI. Erradicar problemas de abandono escolar
- VII. Fomentar las relaciones de cooperación y movilidad entre los países miembros de la Unión Europea.

4.3. PROGRAMA MOVILIDAD INTERNACIONAL NO EUROPEA.

Dentro de las posibilidades que ofrecen las universidades españolas en cuanto a la movilidad internacional, cabe destacar la posibilidad de realizar una estancia en el extranjero fuera de la UE. Este tipo de programa permite la estancia durante un semestre o el año completo en una de las universidades con las que la institución española tenga el acuerdo. Generalmente, este tipo de convenios se firman con el objetivo primordial del intercambio de estudiantes entre ambas instituciones, es decir, el número de estudiantes procedentes de la institución extranjera ha de ser similar al de los estudiantes enviados por la institución española con el fin de encontrar un equilibrio económico, social y cultural entre ambas instituciones. En los años sesenta la mayoría de intercambios fuera de la UE se llevaban a cabo con universidades estadounidenses, en la actualidad las universidades españolas cuentan con convenios en el resto del mundo con la oportunidad de disfrutar de una experiencia internacional en cualquier continente.

4.3.1. Programa Amicus ULE

Cabe destacar a su vez la existencia del programa de movilidad fuera de la UE desarrollado por la Universidad de León denominado Programa AMICUS. La

⁴ El objetivo principal consiste en la reducción del abandono escolar en un 10% y conseguir incrementar un 40% el número de titulados en educación superior hasta 2020.

Universidad de León cuenta con convenios en 14 países distintos para que los alumnos de la institución tengan la oportunidad de disfrutar de una experiencia internacional. Todos los destinos son asignados en base al nivel de idioma (si la universidad de destino lo requiere) y, a su vez, se establece un ranking basado en el expediente académico de cada estudiante. En base a la clasificación del ranking, se realiza una “subasta” de destinos escogiendo por turnos la elección final de este. Una vez producida la asignación de los destinos a los estudiantes comienza el proceso de preparación para el logro del éxito de la experiencia (Universidad de León, 2018).

4.4. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO.

Para analizar el modelo de adaptación del expatriado al país de destino se ha considerado como buena opción ver en qué medida el estudiante de un programa de movilidad internacional es capaz de adaptarse al nuevo entorno teniendo en cuenta que su perfil es muy distinto del de un trabajador. Se ha decidido utilizar un cuestionario elaborado con una serie de ítems relacionados con la expatriación y todo lo expuesto en la base teórica del trabajo para tratar de dilucidar en que aspectos existen similitudes o diferencias entre ellos.

La información obtenida resulta de la contestación de personas que han realizado una estancia de estudios en una universidad a nivel internacional por tanto, gracias al establecimiento de una serie de parámetros relacionados con la expatriación y su gestión podemos obtener resultados que nos permitirán saber si existe relación alguna entre ellos.

Debido a las ventajas que supone su utilización, se ha seleccionado como método de recogida de información el cuestionario. Drever y Munn (1995) establecen que este método logra recopilar información estandarizada, se logra un ahorro de tiempo en su análisis y permite obtener un tamaño de muestra lo suficientemente grande como para la obtención de resultados concluyentes.

El diseño del cuestionario se realizó con la colaboración de la oficina de relaciones internacionales de la Universidad de León y los ítems seleccionados en base a estudios empíricos sobre los expatriados (Robbins y Lee, 1995; Shin y Abell, 1999). Además se realizaron pruebas del mismo con anterioridad al cuestionario final, para

comprobar que todo lo expuesto se comprendería con facilidad. El cuestionario ha sido realizado en inglés con el objetivo de alcanzar a diversos países.

El cuestionario se recoge en el ANEXO I y se divide en 5 secciones distintas.

Como se muestra en el Anexo I, se lleva a cabo una serie de preguntas para caracterizar la muestra sobre aspectos como el género, la edad, el país tanto de origen como de destino y el tipo de programa de movilidad internacional llevado a cabo, además de fijar las pautas del cuestionario, buscando obtener respuestas lo más sinceras posibles de las experiencias vividas por cada uno de los participantes, para que el cuestionario sea lo más preciso posible.

El resto de secciones agrupan preguntas relacionadas con aspectos concretos que se tratan a lo largo del trabajo sobre lo que la literatura señala acerca de la gestión de los expatriados adaptándolas a la realidad del estudiante.

La primera sección, denominada “Sección Académica” busca ver en qué medida hay relación sobre la formación previa al traslado internacional, la selección del candidato y por último el perfil del candidato en el caso del estudiante internacional.

En la segunda sección, denominada “Universidad de Origen” se tratan aspectos relacionados con el trato de la empresa matriz hacia el expatriado, en este caso, se busca obtener datos sobre el apoyo por parte de la universidad de origen con el estudiante que realiza una estancia en una universidad extranjera.

La tercera sección, denominada “Universidad de Destino” se centra en la obtención de datos relacionados con el trato con la empresa filial y la adaptación al destino del expatriado comparándolo con las experiencias vividas por el estudiante en la institución de destino.

En la cuarta sección, denominada “Vuelta a casa” se relaciona el proceso de repatriación del expatriado con la vuelta a casa del estudiante internacional para tratar de dilucidar en qué medida la teoría sobre el expatriado es adaptable a la figura del estudiante internacional.

Por último en la quinta sección, denominada “Aspectos de la personalidad” trata de encontrar sentimientos relacionados con el éxito o fracaso de la expatriación a nivel personal en comparación con los sentimientos personales del estudiante internacional.

La manera de responder a todos los ítems se ha formulado a través de una escala lineal de acuerdo o desacuerdo con la afirmación de rango 1 a 5. Utilizando la siguiente escala:

Cuadro 4.1. Escala de valoración del cuestionario

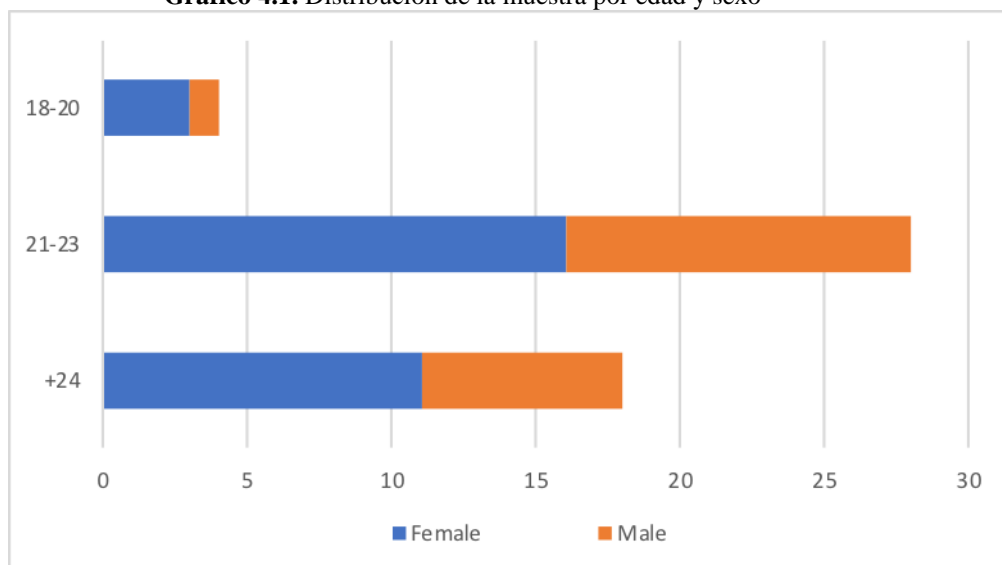
Valoración	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Puntuación	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Muestra

El cuestionario se envió a 100 estudiantes de programas de movilidad internacional, obteniendo 50 respuestas como muestra. Utilizando la plataforma que facilita Google para la realización de encuestas, se compartió dicho cuestionario a través de las redes sociales propias donde, se obtuvo un gran número de respuestas. En el gráfico 4.1, se muestra la edad de los encuestados separada por sexo mediante la utilización de una tabla dinámica en Excel. Como se puede observar la mayoría de los encuestados son mayores de 20 años, lo que es lógico, debido a que este tipo de programas de movilidad internacional se ofrecen para los estudiantes de cursos superiores a los dos primeros años universitarios. Por otra parte, el género no supone un factor diferenciador que afecte a los resultados obtenidos.

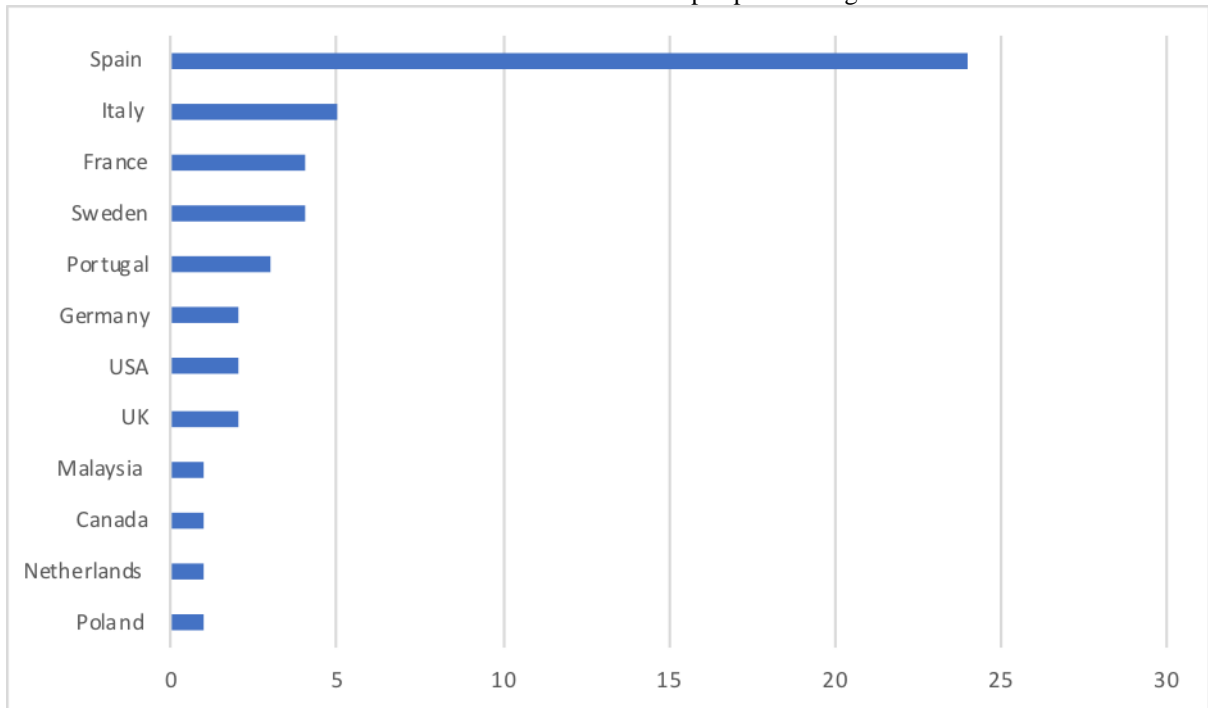
Gráfico 4.1. Distribución de la muestra por edad y sexo



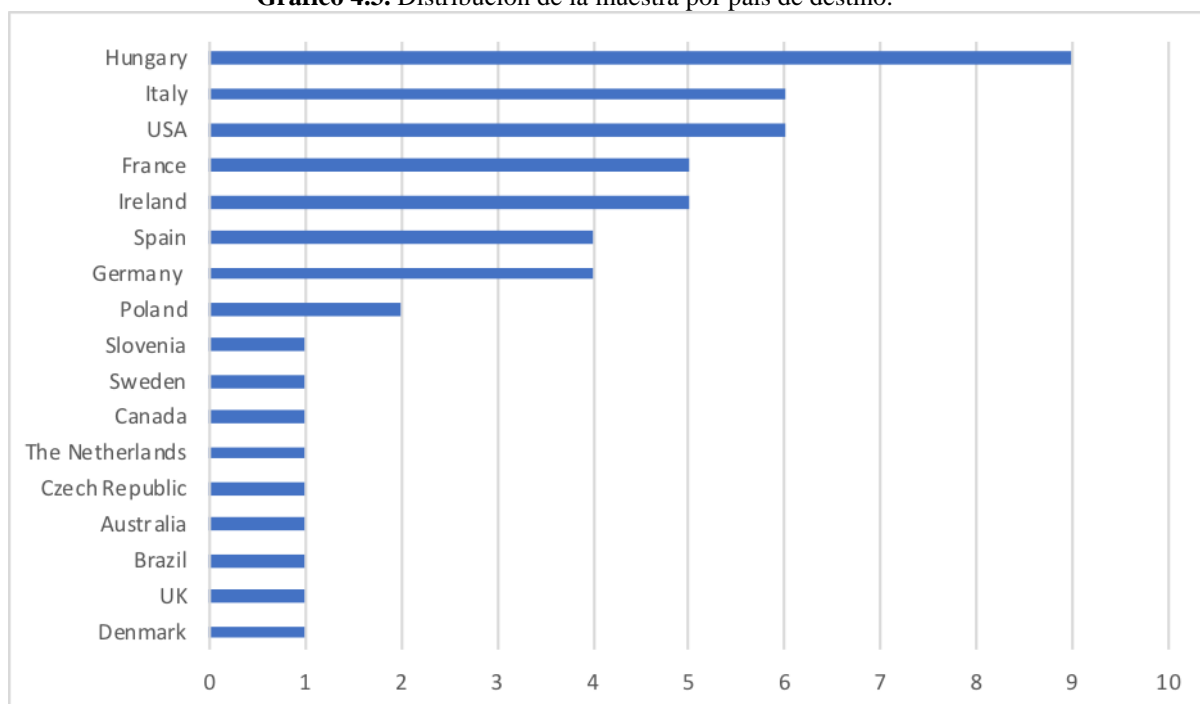
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, de la muestra se han podido obtener datos acerca de la procedencia que ha realizado el cuestionario como puede verse observado en el gráfico 4.2, siendo España el país con el mayor número de respuestas. Por otro lado, en el gráfico 4.3 se pueden observar los destinos en los que más programas de movilidad internacional se han llevado a cabo entre los encuestados, destacando Hungría e Italia.

Gráfico 4.2. Distribución de la muestra por país de origen

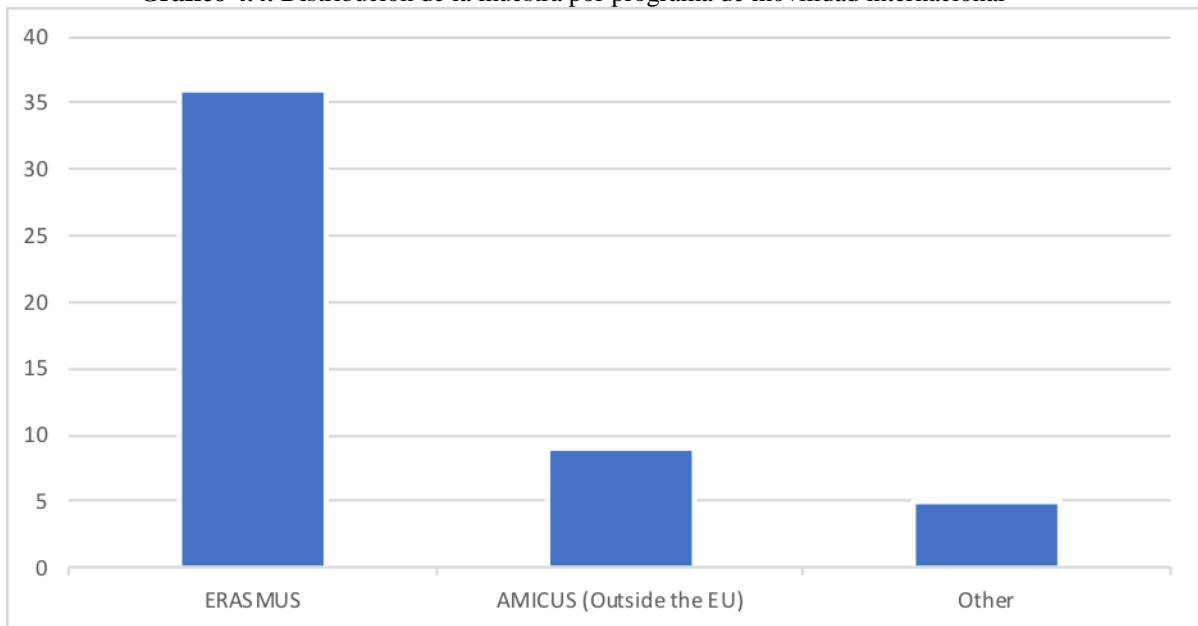


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.3. Distribución de la muestra por país de destino.

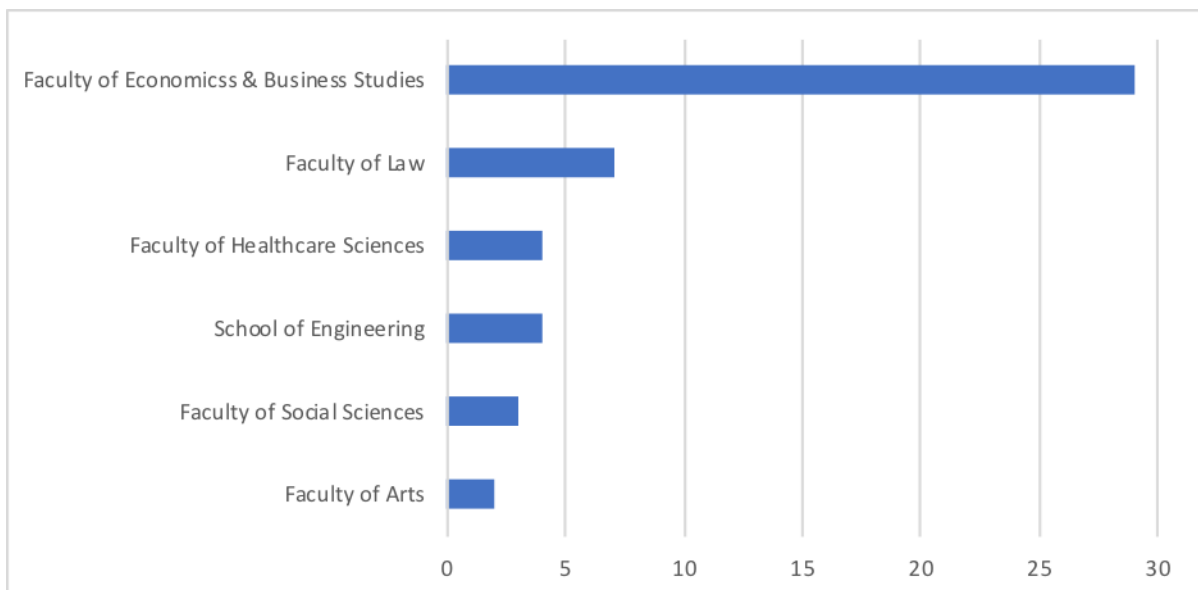
Fuente: Elaboración propia

Otro factor que se ha considerado en la muestra es el tipo de programas de movilidad internacional llevados a cabo por los encuestados, en el gráfico 4.4 se observa que la gran mayoría de las respuestas obtenidas coinciden en el programa ERASMUS. Este dato se fundamenta en el hecho de que, como mencionábamos anteriormente, en torno al 90% de los encuestados procede de un país Europeo, siendo más factible y accesible la realización de este programa.

Gráfico 4.4. Distribución de la muestra por programa de movilidad internacional

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis de la muestra, en el gráfico 4.5 se observa la distribución de los encuestados en cuanto a los estudios realizados, destacando la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales con un 58% de las respuestas de la muestra.

Gráfico 4.5. Distribución de la muestra en función del campo de estudios de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

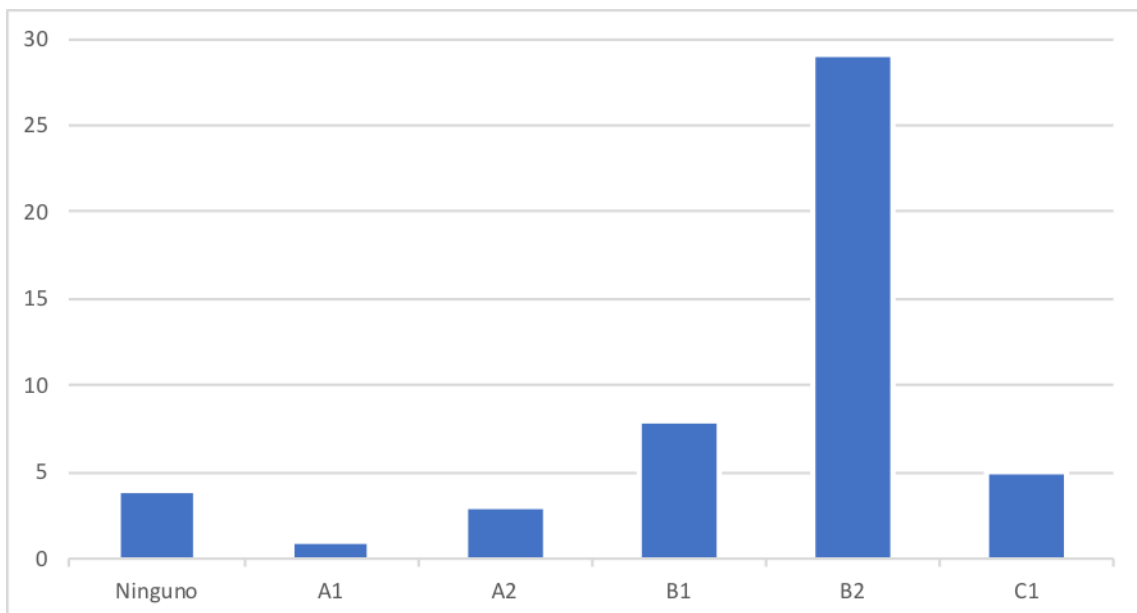
4.4.2. Resultados y conclusiones

Antes de comenzar el análisis de los resultados es importante explicar que existe un sesgo diferenciador entre el expatriado y la figura del estudiante, ya que son perfiles completamente diferentes. Sin embargo, la aproximación llevada a cabo busca ver en qué medida el modelo de adaptación del expatriado es aplicable al estudiante.

En primer lugar, se analiza la primera sección denominada “Sección Académica” con la intención de comprobar si el perfil académico del estudiante influye como requisito para el traslado internacional, y que tipo de exigencia tiene durante su estancia en una institución académica extranjera.

En el gráfico 4.6 se observan los requerimientos de nivel de idioma que el estudiante necesita para realizar su estancia en el extranjero, siendo un nivel B2, el más demandado, aspecto que señalan Shaffer et al. (1999) los cuales consideran la fluidez del idioma como variable clave para la expatriación dentro del perfil profesional. Por lo que en ambos casos los requerimientos de un conocimiento medio-alto es necesario para la consecución de sendos objetivos y que en particular en el caso del estudiante parece ser determinante para poder realizar el programa de movilidad internacional.

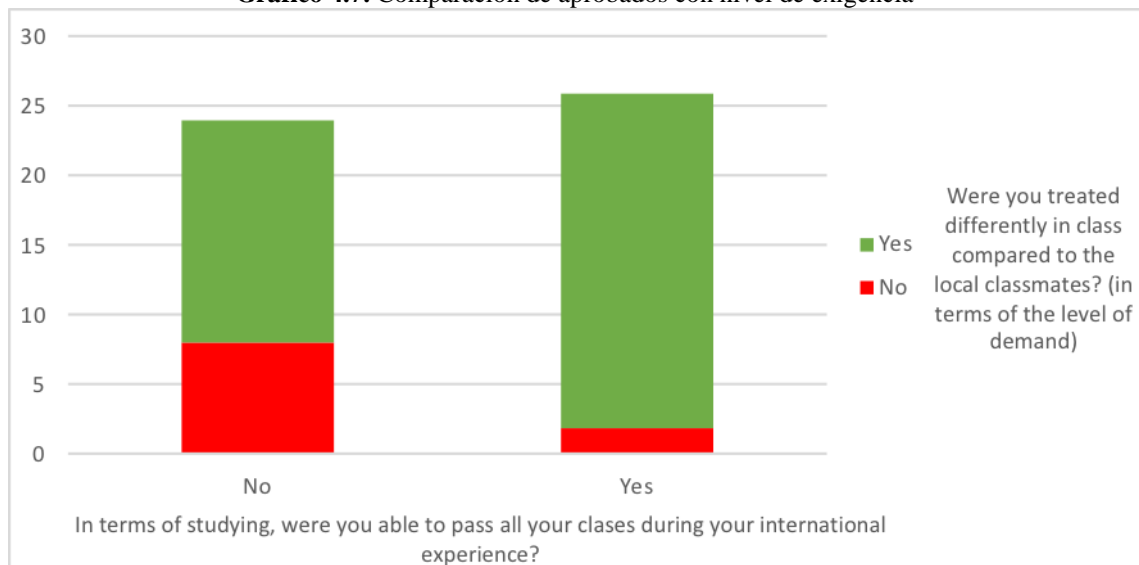
Gráfico 4.6. Requerimientos de nivel de idiomas de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4.7 se lleva a cabo una comparación entre el nivel de exigencia por parte de las instituciones extranjeras y el número de aprobados para tratar de dilucidar si existe relación con lo que la teoría refleja acerca del expatriado. Como se puede observar, en ambos casos, tanto si el estudiante ha recibido un trato diferente en cuanto a exigencia en las instituciones extranjeras o no, el nivel de aprobados es bastante elevado. En cuanto al expatriado, se puede afirmar la existencia de una relación inversa con el estudiante en este aspecto debido a que la teoría afirma que el índice de fracaso en los procesos de expatriación debido al nivel de exigencia es elevado (Bonache y Cabrera, 2006).

Gráfico 4.7. Comparación de aprobados con nivel de exigencia

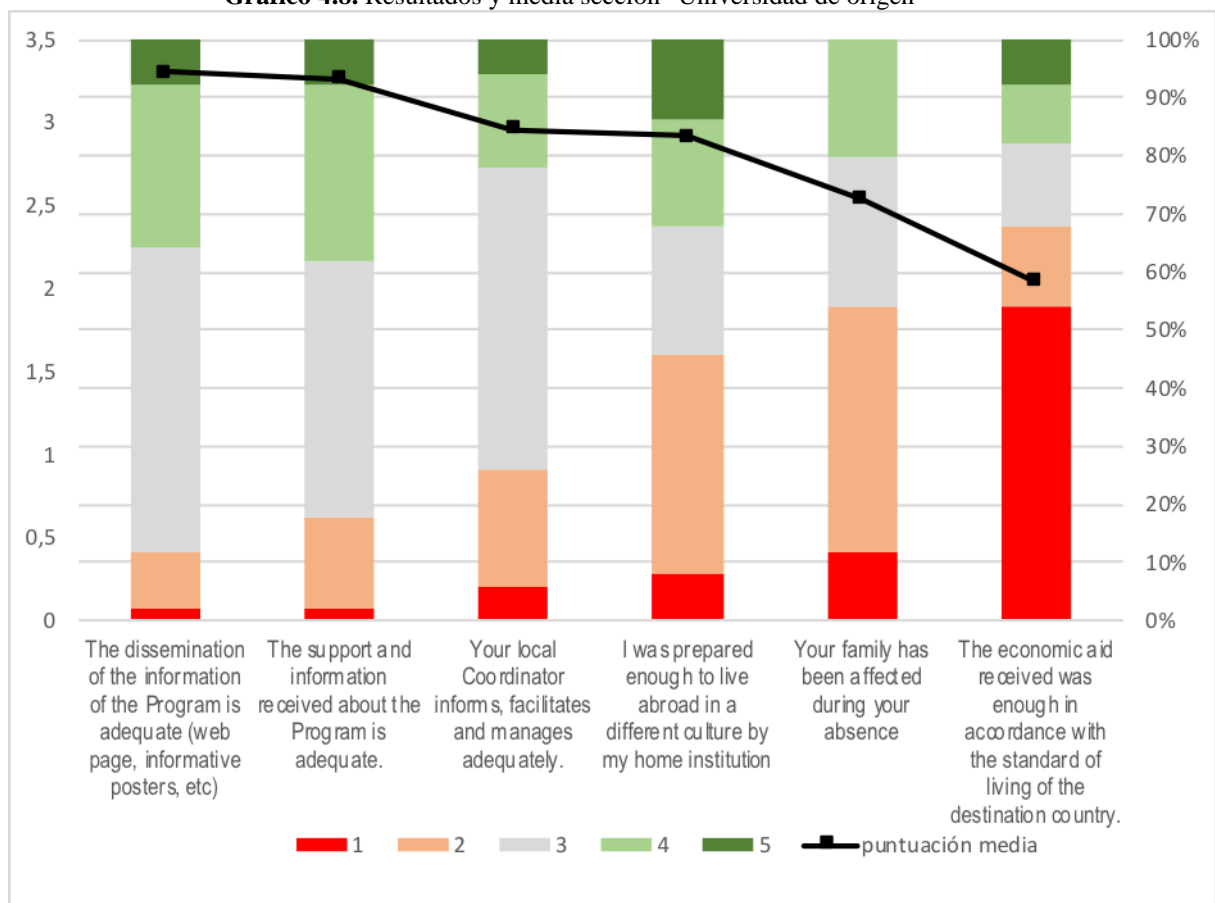


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4.8 se muestran los datos obtenidos para la sección denominada “Universidad de Origen” buscando ver si la implicación por parte de la universidad de origen durante todo el proceso del programa de movilidad internacional del estudiante es adaptable al trato recibido por el expatriado en su empresa matriz. Se observa como en los tres primeros ítems relacionados con la difusión de la información acerca del programa por parte de la universidad y los coordinadores es bastante positiva, con más del 50% de los encuestados señalando una calificación neutra. Según López (2014) las ayudas previas al traslado internacional del expatriado deben centrarse en aspectos como la comunicación, la formación, la provisión de información del país de destino, por lo que el estudiante está, según su propio criterio, informado. Por otro lado, cabe

destacar el último ítem utilizado para esta sección que habla sobre la dotación económica recibida por el estudiante para su experiencia en el extranjero. Como puede observarse en las puntuaciones obtenidas en más del 50% de las respuestas el encuestado está en muy desacuerdo (1) con la ayuda económica recibida. En este caso, cabe destacar que en la mayoría de los casos, el expatriado recibe una compensación económica superior por razones de movilidad (Bonache y Cabrera, 2006), por tanto la relación es inversa.

Gráfico 4.8. Resultados y media sección "Universidad de origen"



Fuente: Elaboración propia

En la tercera sección, denominada “Universidad de destino”, se busca obtener conclusiones sobre el trato recibido por el estudiante internacional en la universidad de destino a través de una selección de ítems relacionados con el trato hacia el expatriado por la filial, tratando aspectos como la adaptación al destino y el apoyo recibido una vez

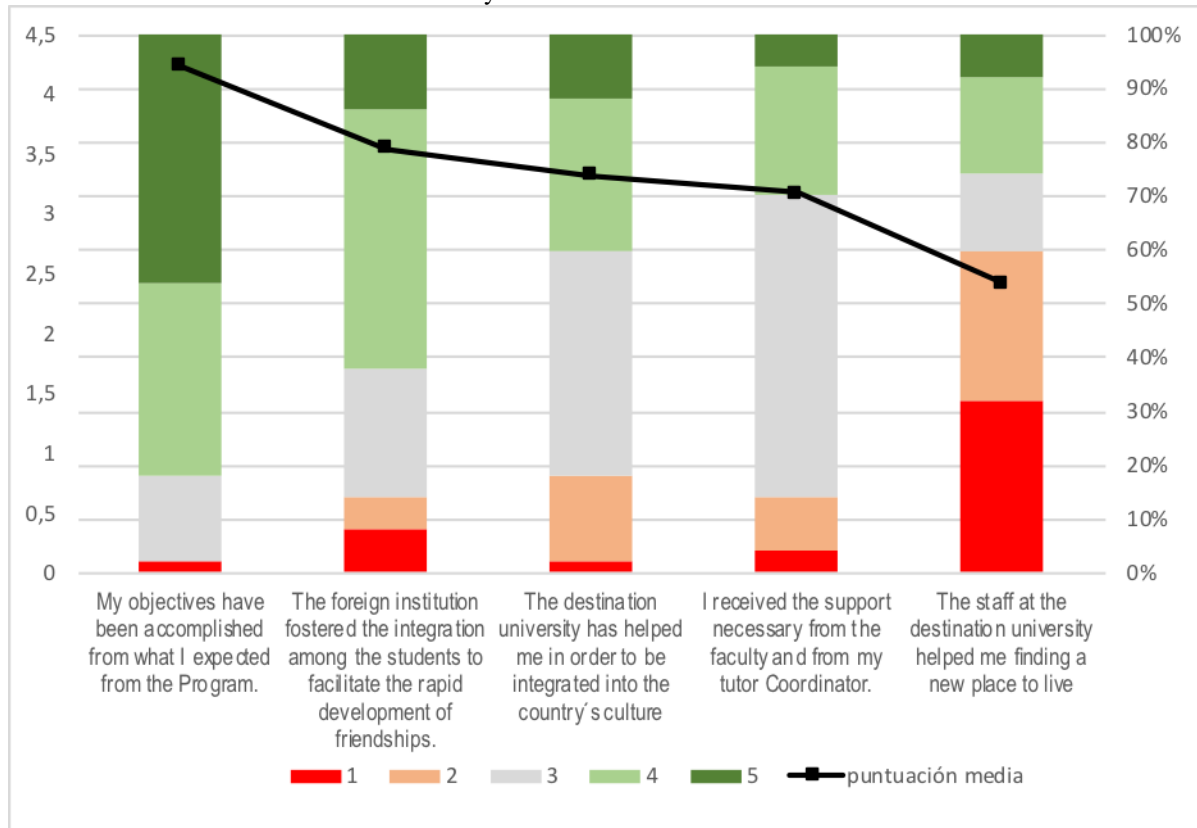
en el extranjero. El gráfico 4.9, en primer lugar, resaltar que la gran mayoría de las respuestas coinciden en que los objetivos que el estudiante internacional había establecido para su programa han sido cumplidos con creces obteniendo hasta un 50% de las puntuaciones con un muy de acuerdo (5). Como se ha explicado en la base teórica del trabajo, en la gran mayoría de los procesos de expatriación, los objetivos, principalmente relacionados con la carrera profesional, que se fija el propio expatriado no llegan a cumplirse. Al tratarse de periodos tan prolongado fuera del país de origen se traduce en la pérdida de contactos e información importante dentro de la propia empresa que en definitiva se traduce en una clara pérdida de status. Por lo que la diferencia entre ambos en este aspecto está muy presente (Gómez Mejía et al., 2016).

En general se observa, a su vez, que los parámetros que tratan aspectos de apoyo e integración de los estudiantes con el nuevo entorno son neutrales (3) e incluso positivo en el caso del fomento de la integración entre estudiantes internacionales para la rápida creación de amistades. Cabe destacar que la adaptación del expatriado al destino no sólo depende de las ayudas recibidas por la empresa en el país de destino, sino que hay un sesgo que el estudiante internacional no tiene, la situación familiar. Davoine et al. (2013) consideran al cónyuge como factor del éxito para la adaptación al nuevo entorno tanto cultural como social, por lo que en este aspecto, si el cónyuge no es capaz a adaptarse a su nueva vida el proceso de expatriación puede fracasar. Por ello, se puede afirmar que existe un sesgo diferenciador entre la figura del expatriado y el estudiante.

Por otro lado los resultados de la muestra revelan que más del 90% de los encuestados realizaron un programa ERASMUS, por lo que la distancia cultural entre los países europeos es menor y por tanto la adaptación al destino es mucho más asequible. Black y Gregersen (1991a) afirmaron que la adaptación del expatriado en países con similitudes culturales resulta más factible.

Por último, la percepción del estudiante en cuanto a la ayuda proporcionada por la universidad de destino para la búsqueda de alojamiento supera el 30% con respuestas de muy desacuerdo (1). En cuanto al expatriado, la relación suele ser inversa ya que la mayoría de procesos de expatriación, es la empresa matriz la que se encarga de facilitar la búsqueda de alojamiento para el expatriado y su familia en caso de que la tenga (Shaffer et al., 1999).

Gráfico 4.9. Resultados y media sección "Universidad de destino"



Fuente: Elaboración propia

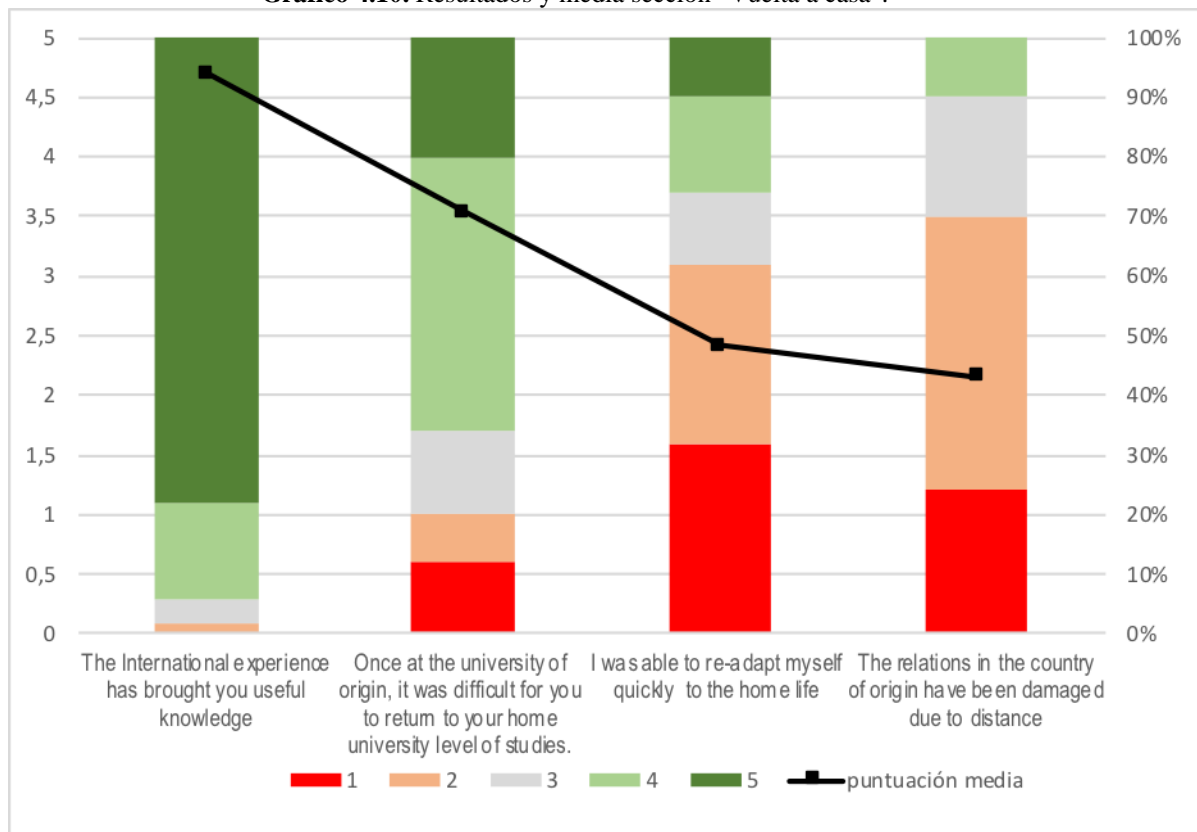
En la cuarta sección, denominada “Vuelta a casa” se busca ver si la vuelta al país de origen del estudiante internacional, teniendo en cuenta lo que conlleva, es aplicable a las experiencias en la fase de repatriación del expatriado. En el gráfico 4.10 se puede observar como al regresar el estudiante está totalmente satisfecho con la realización del programa afirmando que le ha aportado conocimientos útiles para su futuro con un “muy de acuerdo (5)” en el 80% de las respuestas. En el caso de los expatriados, la literatura revela que la experiencia internacional ayuda tanto a la adquisición de conocimientos como al progreso de sus carreras profesionales(Pascual Faura y Escalera Izquierdo, 2009). Por tanto se puede afirmar que sí existe relación en cuanto a la utilidad laboral o académica en ambos casos.

La dificultad del regreso al país de origen por parte del estudiante ha sido reflejada en los dos ítems centrales del grafico 4.10, los resultados muestran como la vuelta al nivel de estudios de la universidad de origen es complicada y, a su vez, la readaptación a la rutina anterior resulta compleja y lenta. En el caso del proceso de

repatriación del expatriado Solomon (1995), afirma que hasta un 25% de los expatriados abandonan su empresa al volver a la empresa matriz, y hasta un 30% abandona su puesto de trabajo tras dos años desde el regreso. Por tanto se observan similitudes entre ambos poniendo de manifiesto la complejidad del retorno.

Por último, las relaciones personales del estudiante internacional en el país de origen se han visto deterioradas acorde a los resultados obtenidos. En el caso del expatriado, Gómez Mejía et al. (2016) afirman que en el proceso de repatriación se puede producir un choque cultural inverso, creando sensaciones de pérdida del sentimiento de pertenencia y las amistades. Es por esto, que también se observan similitudes sobre la pérdida de las relaciones en el país de origen.

Gráfico 4.10. Resultados y media sección "Vuelta a casa".



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4.11, se analizan los aspectos personales de las experiencias internacionales de los estudiantes de la muestra con el objetivo de ver si coinciden con los que un expatriado pueda experimentar. Podemos observar que la media de ninguno de los ítems supera la puntuación (2), por lo que en todos ellos la gran mayoría de los

estudiantes encuestados afirman que están en desacuerdo o muy desacuerdo con las afirmaciones. Este tipo de afirmaciones se centran en sentimientos como la desconexión con la sociedad que les rodea en el país de destino, sentimientos de depresión y soledad, sentimientos de necesidad de volver al país de origen, etc. Los resultados obtenidos son totalmente opuestos a las experiencias de un expatriado. Cabe destacar que el estudiante de un programa de movilidad internacional, salvo excepciones, disfruta de la experiencia al máximo sin tener ningún tipo de sentimientos negativos durante su estancia. La posibilidad de vivir la experiencia de aprender nuevos idiomas, conocer nuevas culturas y entablar nuevas relaciones de amistad facilita la obtención de estos resultados. Sin embargo, el expatriado incurre en sentimientos de este tipo debido a los problemas como la falta de adaptación a las condiciones locales, no ser aceptado por el empleado local y no ser apoyado por la empresa matriz durante el proceso de expatriación entre otras muchas razones. Los resultados son, como puede comprobarse, que los aspectos de la personalidad no concuerdan con los que la literatura señala para los expatriados. (Black y Gregersen, 1991a; Bonache y Cabrera, 2006; Gómez Mejía et al., 2016). Esto puede ser debido a que el estudiante tiene motivaciones y objetivos distintos.

Gráfico 4.11. Resultados y media sección "Aspectos de la personalidad"



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas tanto de la parte teórica como del estudio empírico del trabajo, teniendo en cuenta que están muy relacionadas entre sí.

Se puede concluir que la internacionalización es el conjunto de condiciones necesarias que reúne una organización para trasladar sus actividades al extranjero. En este trabajo, se estudia la necesidad de adoptar en la primera etapa de la implantación un enfoque etnocéntrico que permita la transferencia de los conocimientos, cultura y valores de la organización en las distintas filiales, concluyendo que la decisión a quién se encomienda esta tarea resulta clave para el éxito internacional de la empresa.

Adicionalmente, se puede afirmar que llevar a cabo un proceso de expatriación de forma precisa y meticulosa mejora el desempeño de las filiales en el extranjero y, por tanto, sirve como base del éxito para el proceso de internacionalización.

En segundo lugar, el análisis empírico realizado ha permitido conocer la opinión del estudiante internacional acerca de su experiencia en el extranjero, con la finalidad de hacer una aproximación a la realidad y comprobar si los aspectos teóricos analizados se cumplen en su caso. El cuestionario se diseñó basando las preguntas en ítems utilizados en estudios contrastados sobre expatriados, dividiéndolo en diferentes secciones que contemplaban su adaptación al destino y su experiencia a la vuelta. Del análisis de la información obtenida se han extraído las siguientes conclusiones.

En cuanto a la sección académica, cabe destacar el apartado de los requerimientos de idioma. En el caso del estudiante, los resultados revelan que se requiere un nivel medio-alto (B2) para en principio, poder optar a realizar el programa. En el caso del expatriado, la fluidez idioma se considera determinante para el éxito de la expatriación.

En la segunda sección, relacionada con la institución de origen, se compara la percepción del estudiante internacional en cuanto al apoyo por parte de la universidad de origen con lo que la teoría refleja acerca del apoyo que recibe del expatriado desde la empresa matriz. Se puede afirmar que existe una relación inversa en cuanto a la dotación económica recibida, ya que el estudiante la considera insuficiente y la teoría

asegura que el expatriado generalmente recibe una compensación económica superior por razones de movilidad.

La tercera sección está enfocada hacia el trato percibido por el estudiante en la universidad de destino, comparándolo con las experiencias del expatriado en la empresa filial. Cabe concluir que ambas figuras no concuerdan cuando se habla de la consecución de los objetivos fijados por ambos perfiles, estando totalmente satisfecho con su experiencia el estudiante y mostrando su descontento el expatriado acorde con lo que la teoría señala.

En la cuarta sección, se busca ver si la vuelta al país de origen del estudiante es aplicable a lo que la teoría refleja acerca de la repatriación del expatriado. Tanto el estudiante como el expatriado coinciden en que ambas experiencias resultan muy útiles a nivel de aportación de conocimientos. Por otro lado, el estudiante admite la complejidad de la vuelta y su adaptación al nivel de estudios requerido en su país de origen. Y la teoría refleja que existe un elevado índice de fracaso en la repatriación traducido en el abandono de la empresa al volver.

En la última sección, se analizaron los aspectos personales de las experiencias internacionales de la muestra para ver si coinciden con las experiencias que refleja la teoría. Los resultados obtenidos revelan que la diferencia en este aspecto es muy amplia, teniendo en cuenta que el estudiante, salvo excepciones, disfruta de una experiencia como el aprendizaje de nuevos idiomas y conocimiento de nuevas culturas que, en definitiva, disipa cualquier tipo de sentimientos negativos hacia su estancia. Sin embargo, la teoría refleja que el expatriado, en ocasiones, no es aceptado por el empleado local y tiene problemas de adaptación.

En definitiva, con carácter general se cumplen lo que la teoría y los estudios previos han postulado en lo que se refiere a los factores que influyen en la adaptación al destino y las dificultades que se puede encontrar un expatriado a la vuelta. No obstante, existen relaciones que no se cumplen, lo que era de esperar dadas las diferencias significativas existentes en cuanto a motivaciones, objetivos y funciones a desempeñar, entre la figura del expatriado y la del estudiante.

REFERENCIAS

- Alonso, J. A., y Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior : la empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: ICEX.
- Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internacionalización de la empresa. *TEC empresarial*, 3(3), 18-25.
- Arenas Fuentes, C. M. (2016). *Políticas de expatriación y repatriación de las empresas de la región de Murcia* (Trabajo de fin de grado). Universidad Politécnica de Cartagena.
- Arizkuren Eleta, A., Baniandrés Avendaño, J., y Francke Ramm, L. (2009). Claves para una correcta gestión internacional de RR. HH. *Boletín de estudios económicos*, 64(196), 157-178. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2983009>
- Bennett, R., Aston, A., y Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39(2-3), 239-250. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200022/23\)39:2/3<239::AID-HRM12>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/3<239::AID-HRM12>3.0.CO;2-J)
- Black, J. S. (1992). Coming Home: The -Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations*, 45(2), 177-192. <https://doi.org/10.1177/001872679204500205>
- Black, J. S., y Gregersen, H. B. (1991a). Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 44(5), 497-515. <https://doi.org/10.1177/001872679104400505>
- Black, J. S., y Gregersen, H. B. (1991b). The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 461-477. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490311>
- Black, J. S., y Mendenhall, M. (1989). A practical but theory- based framework for selecting cross- cultural training methods. *Human Resource Management*, 28(4), 511-539. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280406>
- Black, J. S., y Stephens, G. K. (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.

- <https://doi.org/10.1177/014920638901500403>
- Bonache, J. (2015). Cambios y tendencias en la gestión de expatriados. *Harvard Deusto business review*, (247), 24-32.
- Bonache, J., y Cabrera, A. (2006). *Dirección de personas : evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (2.^a ed.). Madrid: Financial Times/Prentice Hall.
- Cagigas, J., y Arribas, J. (2012). *¿Trabajar fuera?* Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., y Bürgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 357-372. <https://doi.org/10.1080/09585190121711>
- Cohen, E. (1977). Expatriate communities. *Current Sociology/Sociologie Contemporaine*, 24(3), 5-133.
- Comisión Europea. (2014). *Erasmus Impact Study*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2766/75468>
- Comisión Europea. (2017). *Erasmus+: Guía del programa*. Recuperado a partir de https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus2/files/2017-erasmus-plus-programme-guide-v2_es.pdf
- Cui, G., y Awa, N. E. (1992). Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(3), 311-328. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90055-Y](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90055-Y)
- Davoine, E., Ravasi, C., Salamin, X., y Cudré-Mauroux, C. (2013). A «dramaturgical» analysis of spouse role enactment in expatriation: An exploratory gender comparative study in the diplomatic and consular field. *Journal of Global Mobility*, 1(1), 92-112. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2012-0005>
- Deloitte & Touche. (2003). *La gestión internacional de los recursos humanos en España*. Madrid: Deloitte & Touche.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Mexico: Prentice-Hall.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T., y Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 731-751. <https://doi.org/10.1080/09585190801953749>

- Dinges, N. G., y Baldwin, K. D. (1996). Intercultural competence: A research perspective. En D. Landis y R. S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (Vol. 2, pp. 106-123). Thousand Oaks: Sage.
- Doherty, N. (2013). Understanding the self-initiated expatriate: A review and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 447-469. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12005>
- Downes, M., Varner, I. I., y Hemmasi, M. (2010). Individual profiles as predictors of expatriate effectiveness. *Competitiveness Review*, 20(3), 235-247. <https://doi.org/10.1108/10595421011047424>
- Drever, E., y Munn, P. (1995). *Using questionnaires in small-scale research: a teacher's guide* (revised). Edinburg: Scottish Council for Research in Education.
- Espinosa Romero, M. (2009). *Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas*. Madrid: Fundación Escuela de Organización Industrial.
- Estalella, A. (2004, octubre 17). Expatriados sin billete de vuelta. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/diario/2004/10/17/negocio/1098020856_850215.html
- Feitosa, J., Kreutzer, C., Krampferth, A., S. Kramer, W., y Salas, E. (2014). Expatriate adjustment: considerations for selection and training. *Journal of Global Mobility*, 2(2), 134-159. <https://doi.org/10.1108/JGM-06-2013-0042>
- Feldman, D. C., y Bolino, M. C. (2000). Career patterns of the self-employed: career motivations and career outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 53-67. <https://doi.org/10.1.1.467.5387>
- Forcada, F. J. (1995). *Marketing Internacional: Decisiones Estratégicas en el Proceso de Internacionalización Comercial* (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 63-78. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00027.x>
- Froese, F. J. (2012). Motivation and adjustment of self-initiated expatriates: the case of expatriate academics in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1095-1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561220>
- GMAC. (2006). *Global Relocation Trends 2005 Survey Report*. Oak Brook: GMAC Global Relocation Services.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión De Recursos Humanos*.

- Madrid: Pearson Educación.
- Gómez Mejía, L. R., Cardy, R. L., y Balkin, D. B. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8.ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Guerras Martín, L. A., Navas López, J. E., y López Sáez, P. (2007). *La Dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.
- Hammer, M. R., Nishida, H., y Wiseman, R. L. (1996). The Influence of Situational Prototypes on Dimensions of Intercultural Communication Competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(3), 267-282.
<https://doi.org/10.1177/0022022196273001>
- Hart, R. (2012). *Preparing for your move abroad : relocating, settling in, and managing culture shock*. Londres: Kuperard.
- Harvey, M. C. (1982). The Other Side of Foreign Assignments: Dealing with the Repatriation Dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17(1), 53.
Recuperado a partir de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5545880&site=bsi-live>
- Harzing, A., y Christensen, C. (2004). Expatriate failure: time to abandon the concept? *Career Development International*, 9(7), 616-626.
<https://doi.org/10.1108/13620430410570329>
- Hess, M. B., y Linderman, P. (2007). *The expert expat : your guide to successful relocation abroad : moving, living, thriving*. Londres: Nicholas Brealey Pub.
- IESE, y Ernst & Young. (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: vision del expatriado*. Recuperado a partir de [https://www.iese.edu/en/files/Informe Expatriados\(para web\)_tcm4-38593.pdf](https://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados(para%20web)_tcm4-38593.pdf)
- IESE, y Ernst & Young. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas*. Recuperado a partir de <https://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf>
- Jiménez, A. (2013). *Creando valor... a través de las personas : una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm. *Journal of International Business Studies*, 4, 23-32.
- Kealey, D. J., y 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), 141-165. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00001-6](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00001-6)
- Koveshnikov, A., Wechtler, H., y Dejoux, C. (2014). Cross-cultural adjustment of expatriates: The role of emotional intelligence and gender. *Journal of World Business*, 49(3), 362-371. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.07.001>
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., y Jaworski, R. A. a. (2001). Sources of Support and Expatriate Performance: the Mediating Role of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00086.x>
- Lee, H. (2007). Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study. *International Journal of Management*, 24(3), 403-414. Recuperado a partir de <http://www.internationaljournalofmanagement.co.uk/2007/2007-3.html>
- López, A. (2014). *Guía práctica para la gestión del trabajador expatriado*. España: Bubok.
- Marinelli, P. J., y Fajardo, K. (2016). *Conectados: communication manual*. Boston: Cengage Learning.
- Mercer Human Resource Consulting. (2006). *International assignments increasing*. Nueva York: Mercer Human Resource Consulting.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., y Premeaux, S. R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Mumford, D. B. (1998). The measurement of culture shock. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 33(4), 149-154. <https://doi.org/10.1007/s001270050037>
- Naeem, A., Nadeem, A., y Research, I. K. (2015). Culture Shock and Its effects on Expatriates. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 4(6), 248-258.
- Ormea, B., Peter, J., Avila, M., Maria, A., Delgado, P., y Angelica, E. (2017). *La distancia cultural y el rol de la familia como factores que facilitan la adaptación del personal expatriado, caso compañía minera sociedad minera cerro verde S.A.A.* (Tesis para optar el grado de Magister en Organización y Dirección de Personas). Universidad ESAN.
- Orsi, A., Bertoia, N., y Barbosa-Lima, M. (2015). *Gestão internacional de recursos humanos*. Brasil: Elsevier Ltd.

- Oviatt, B. M., y McDougall, P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30-43. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9506273269>
- Pascual Faura, M., y Escalera Izquierdo, G. (2009). Consideraciones previas al proceso de expatriación. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2956), 25-33. Recuperado a partir de http://www.revistasice.com/cache/pdf/BICE_2956_25-34_A03636BFE44CC7114C3FCAC42CB38A5D.pdf
- Perlmutter, H. . (1969). The tortous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18. <https://doi.org/Article>
- Pin, J. R. (1998). *Memorias de un expatriado*. Pamplona: Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Pla Barber, J., y León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Pokharel, B. (2016). Triumph over Failure of Expatriate in an International Assignments from the International Human Resource Management Perspective. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 310. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p310>
- Polanco Pantoja, Y. V. (2013). El proceso de administracion de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. (The Administrative Process of Human Resources, with Reference to Expatriates. With English summary.). *Analisis Economico*, 27(67), 77-91. <https://doi.org/http://www.analisiseconomico.com.mx/numeros.html>
- Polanco Pantoja, Y. V. (2017). Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales. *Universidad & Empresa*, 20(34), 103. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5327>
- Popa, C., Reczey, I., Quansah, D., y Nistor, F. (2016). The Contemporary Adaptive Model for the Expatriates' Profile. *International Journal of Management*, 5(2), 201-222.
- Reid, S. (1983). Firm internationalisation, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44-56.
- Rialp Criado, À. (1999). Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. *Cuadernos de economía y*

- dirección de la empresa*, (3), 141-168.
- Robbins, S. B., y Lee, R. M. (1995). Measuring Belongingness: The Social Connectedness and the Social Assurance Scales. *Journal of Counseling Psychology*, 42(2), 232-241. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.42.2.232>
- Sánchez Vidal, M. E., Sanz Valle, R., Barba Aragón, M. I., y Brewster, C. (2007). Repatriation adjustment process of business employees: Evidence from Spanish workers. *International Journal of Intercultural Relations*, (31), 317-337.
- Shaffer, M. A., y Harrison, D. A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51(1), 87-118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00717.x>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., y Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490083>
- Shilling, M. (1993). Avoid expatriate culture shock. *HR Magazine*, 38(7), 58-63.
- Shin, H., y Abell, N. (1999). The Homesickness and Contentment Scale: Developing a Culturally Sensitive Measure of Adjustment for Asians. *Research on Social Work Practice*, 9(1), 45-60. <https://doi.org/10.1177/104973159900900104>
- Solomon, C. M. (1995). Repatriation: Up, down or out? *Personnel Journal*, 74(1), 28. Recuperado a partir de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=12172e39-f72f-4a65-b585-d91b6826c995@sessionmgr4002&vid=0&hid=4204&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ==#AN=9501243028&db=buh>
- Solomon, C. M. (1996). Danger below! Spot failing global assignments. *Personnel Journal*. Recuperado a partir de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9702250639&site=ehost-live>
- Sols Rodríguez-Candela, A., Fernández Fernández, I., y Romero Yacobi, J. (2013). *La gestión integral de proyectos*. Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.
- Storti, C. (2001). *The art of coming home*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Suutari, V., y Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-

436. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00046-8)
- Suutari, V., y Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132-1151. <https://doi.org/10.1080/0958519032000114200>
- Tito Huamani, P. I. (2009). Gestión de expatriados: un reto para las empresas nacionales. *Gestión en el tercer milenio*, 12(24), 19-29.
- Tung, R. L. (1981). Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68.
- Universidad de León. (2018). Movilidad AMICUS. Recuperado 9 de julio de 2018, a partir de <https://www.unileon.es/amicus>
- Vela Verdugo, D. (2016). *Gestión de expatriados* (Trabajo de fin de Máster). Universidad de Cádiz.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(5 (2)), 55-73.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Yavas, U., y Bodur, M. (1999). Correlates of adjustment: A study of expatriate managers in an emerging country. *Management Decision*, 37(3), 267-279. <https://doi.org/10.1108/00251749910264505>

ANEXO I

INTERNATIONAL ABROAD EXPERIENCE QUESTIONNAIRE

In order to carry out a study case for my dissertation, I am trying to find out if there is any type of correlation between International students and Expatriates.

Gender

- Female
- Male

Age

- 18-20
- 21-23
- +24

Country

Tu respuesta _____

Destination Country

Tu respuesta _____

Bachelors Degree

Tu respuesta _____

What type of international study abroad program did you experience?

- ERASMUS
- AMICUS (Outside the EU)
- Other

ACADEMIC SECTION

Did you have to prove some type of language certificate to go to your destination country?

- Yes
- No

If you had to know a different language, what level were you required?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In terms of studying, were you able to pass all your classes during your international experience?

- Yes
- No

Were you treated differently in class compared to the local classmates? (in terms of the level of demand)

- Yes
- No

[ATRÁS](#)[SIGUIENTE](#) Página 2 de 6

HOME UNIVERSITY

The support and information received about the Program is adequate.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The dissemination of the information of the Program is adequate (web page, informative posters, etc)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Your local Coordinator informs, facilitates and manages adequately.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Your family has been affected during your absence

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I was prepared enough to live abroad in a different culture by my home institution

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The economic aid received was enough in accordance with the standard of living of the destination country.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DESTINATION UNIVERSITY

I received the support necessary from the faculty and from my tutor Coordinator.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

My objectives have been accomplished from what I expected from the Program.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The destination university has helped me in order to be integrated into the country's culture

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The staff at the destination university helped me finding a new place to live

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The foreign institution fostered the integration among the students to facilitate the rapid development of friendships.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RETURNING HOME

I was able to re-adapt myself quickly to the home life

1 2 3 4 5

The relations in the country of origin have been damaged due to distance

1 2 3 4 5

The International experience has brought you useful knowledge

1 2 3 4 5

Once at the university of origin, it was difficult for you to return to your home university level of studies.

1 2 3 4 5

Personality Aspects

I felt disconnected with the people around me

1

2

3

4

5

I don't feel related to anyone

1

2

3

4

5

I felt homesick at some point

1

2

3

4

5

I wanted to go back home during my time abroad

1

2

3

4

5

I felt depressed and lonely

1

2

3

4

5