



Análisis Económico

ISSN: 0185-3937

analeco@correo.azc.uam.mx

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad

Azcapotzalco

México

Polanco Pantoja, Yesenia Verónica

El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados

Análisis Económico, vol. XXVIII, núm. 67, 2013, pp. 77-91

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados

*(Recibido: febrero/012–aprobado: octubre/012)*

*Yesenia Verónica Polanco Pantoja\**

## **Resumen**

En este artículo se aborda el proceso de administración de recursos humanos con un enfoque hacia los expatriados. El propósito consiste en realizar una revisión teórica sobre los retos que enfrentan los ejecutivos de empresas multinacionales enviados a desempeñar tareas específicas en el extranjero. Estos desafíos implican la separación de la familia y demás lazos emocionales, así como la presión por el desempeño en la función para la que fue expatriado. Seguidamente, se aborda el proceso de gestión internacional de recursos humanos y los elementos a valorar en cada etapa a fin de contratar al personal idóneo para asignaciones internacionales exitosas.

**Palabras clave:** expatriados, administración, recursos humanos, multinacionales.

**Clasificación JEL:** M12.

\* Directora de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Evangélica Nicaraguense Martin Luther King Jr., Doctorante por la Universidad Antonio de Nebrija, España (ypolancop@alumnos.nebrija.es).

## **Introducción**

La globalización, entre los tantos retos que trae consigo para las organizaciones plantea la necesidad de enviar personal a realizar tareas en otros países. El empleado puede tomar esta oportunidad como un proceso de aprendizaje enriquecedor, pero también implica que en algunos casos el empleado deberá sacrificar ciertos aspectos de su vida familiar y sus relaciones en el país de origen.

En el contexto de las migraciones internacionales, los expatriados son desplazados por voluntad propia hacia el exterior del país de origen, y al igual que cualquier otro migrante sufren afectaciones en diversos aspectos de su vida y en sus roles sociales y familiares. Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), a nivel mundial aproximadamente entre 60 y 65 millones de trabajadores migrantes se encuentran trabajando en un estado distinto al suyo. En el caso particular de los expatriados, necesaria una idónea gestión de recursos humanos que se ocupe de aspectos que van desde el momento mismo en que aceptan la expatriación hasta su repatriación y posterior readaptación en la empresa matriz.

En la última década las empresas recurren cada vez más a la expatriación al internacionalizarse, por esta razón han cobrado conciencia en cuanto a la relevancia del tema, lo que ha despertado el interés por conocer las particularidades de su gestión. El envío de profesionales a otras naciones, plantea un reto de grandes magnitudes sociales, culturales y económicas por ello deberá afrontarse con una visión global.

Considerando los altos costos económicos que representa para la empresa y para los expatriados una misión internacional fallida, el presente artículo tiene como propósito analizar la situación en la última década por la cual atraviesan los expatriados iberoamericanos, empleados de empresas multinacionales, que son enviados lejos de su país de origen a realizar tareas específicas por un tiempo determinado para la empresa matriz. A partir del análisis se plantea el proceso de administración de recursos humanos y los elementos que deberían ser considerados en cada una de las etapas, a fin de que las asignaciones se realicen de forma exitosa.

### **1. Marco conceptual**

#### *1.1 ¿Qué es un expatriado?*

El término expatriados ha sido definido de muchas maneras, por ejemplo: los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado (Bonache y Cabrera, 2002).

Para Mondy (2010), un expatriado es un empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero es ciudadano de la nación en el cual la organización tiene sus oficinas centrales. Un expatriado es pues un trabajador más de la empresa asignado a una misión especial en el extranjero.

Al profundizar en la literatura sobre el tema, surgen varias interrogantes: ¿a qué retos se enfrentan los expatriados y sus familias? ¿cómo debería el departamento de recursos humanos gestionar estos recursos? Con el fin de encontrar una posible respuesta a éstas y otras interrogantes se procedió a realizar una revisión teórica de la bibliografía que aborda la temática.

### *1.2 Principales retos para los expatriados*

“La expatriación es una herramienta estratégica para alcanzar determinados objetivos de la organización y debe ser utilizada como tal” (Maurer y Li, 2006). Las empresas, debido al fenómeno de la globalización, continuarán moviendo sus recursos calificados a otras naciones con el fin de encontrar nuevos mercados o desarrollar los existentes. “A medida que las organizaciones se integran más profundamente en la economía mundial, los empleados de empresas multinacionales se mueven en todo el mundo continuamente, como lo demuestra la frecuencia con la que las empresas envían a sus empleados en las tareas de expatriados” (Caligiuri, 2000). Esto es así, dada la relevancia e interés hacia los expatriados por parte de las empresas multinacionales: éstos son empleados que suelen pertenecer al grupo de trabajadores clave de la compañía. Asimismo las funciones que desarrollan para la empresa son sustantivas dadas sus capacidades.

Aquí es donde surge un considerable problema: la evidencia muestra que los gerentes occidentales expatriados en su mayoría fracasan en los trabajos asignados en otras ciudades. Los expatriados fallan por otras razones más allá de las diferencias culturales. Se afirma que uno de los problemas más costosos a los que se enfrentan los ejecutivos de Occidente desarrollando ciudades, es el alto nivel de falla en el desempeño. “La importancia del regreso prematuro de los expatriados puede atribuirse en parte a los altos costos asociados con ella, que se estiman en un rango de \$250,000 hasta \$ 1.25 millones por expatriado (Swaak, 2002).

Estos altos costos podríamos considerarlos directos y ¿qué decir de los indirectos? “Los costos indirectos son muchos y van desde la reducción de la productividad de los repatriados, la reducción de la productividad de las filiales extranjeras, la pérdida de oportunidades de mercado, hasta las dificultades en la relación con las partes interesadas del país anfitrión”.

Por otro lado, es preciso señalar que no solamente en el ámbito económico los costos son elevados sino también “(...) los costos personales de las asignaciones fallidas incluyen la pérdida de la autoestima, confianza en sí mismo, y prestigio entre sus pares, y menor motivación y falta de voluntad para proporcionar apoyo a otros expatriados” (Garonzik *et al.*, 2000).

En muchos casos, los expatriados no muestran ni por asomo la habilidad para simplemente sobrevivir a sus asignaciones. La evidencia muestra que alrededor de 70% de los ejecutivos designados a posiciones en países desarrollados, regresan a EUA antes de concluir el periodo para el cual fueron asignados.

Estudios similares de desempeño de expatriados entre ejecutivos norteamericanos que fueron capaces de permanecer en sus tareas, muestran que de 30 a 50 fueron considerados por sus empresas a ser, como mucho, sólo de forma marginal efectiva y que cerca de alrededor de un tercio de todos ellos no satisfizo las expectativas de desempeño organizacional.

Según el estudio de investigación titulado “La complejidad de la adaptación de los expatriados”. El expatriado puede sufrir un shock cultural a su llegada al país de expatriación “(...) el concepto de shock cultural como el elemento central de la adaptación como proceso, no está claramente definido, abarca diferentes aspectos”. Taft (1977), ha encontrado que el término se ha utilizado en el sentido de la tensión, una sensación de pérdida y los sentimientos de privación, el rechazo, confusión, sorpresa, ansiedad, disgusto e indignación, y sentimientos de impotencia.

En caso de pertenecer al sexo femenino la cuestión se torna aún más difícil comparada con sus pares masculinos. Las ejecutivas expatriadas se enfrentan a la:

[...] falta de modelos de conducta y los sentimientos de aislamiento, frente a los prejuicios y los estereotipos sexuales, y la discriminación indirecta de sus compañeros de trabajo, los empleadores, y la estructura y clima organizacional. Las mujeres en puestos directivos son sometidas a aislamiento impuesto por los hombres en el trabajo, y esto puede restringir el espacio de vida social. Para una mujer en la gestión, la tarea de entrar en este club dominado por machos puede resultar difícil, y a ella se le puede negar la información política, las oportunidades, contactos y el apoyo social (Linehan y Scullion, 2004).

Aunado a las dificultades que deben atravesar tales ejecutivas por el hecho de ser mujeres “(...) experimentan más estrés que los hombres en el trabajo, y las fuentes de estrés se relacionan con los roles esperados y reales de las mujeres en la sociedad y el hecho de que las mujeres siguen ocupando la condición de minoría en las organizaciones” (Caligiuri y Lazarova, 2002).

En el caso de los latinoamericanos como expatriados su situación se torna difícil, dadas las profundas raíces familiares y los valores culturales tan arraigados que imperan en dichas sociedades. Aunque existen ejecutivos latinos que están a favor de la estrategia de expansión geográfica de las empresas y ocupan cargos de responsabilidad en el extranjero, prefieren la cercanía con la familia nuclear. Un alto ejecutivo de Coca-Cola en América Latina señaló en una entrevista: “Por personalidad y cultura, en general, los latinoamericanos no tienen esa flexibilidad que se necesita. En EUA, las familias se juntan una sola vez al año, en Thanksgiving (Acción de Gracias). En México, como en Brasil, las familias se reúnen cada domingo” (Elvira y Dávila, 2005).

Tomando en consideración estos elementos, los departamentos de recursos humanos tienen bajo su responsabilidad una carga enorme al seleccionar al personal que será expatriado. Dado que hay escasez en el mercado laboral de personal capacitado para la expatriación, la concurrencia de altos niveles de fracaso en la expatriación y los costos de este fallo es considerablemente alto para las multinacionales; el departamento de recursos humanos requiere personal altamente calificado con conocimientos especializados y capacidades humanas específicas para lidiar con todos estos problemas.

Los expatriados constituyen recursos humanos clave en el desarrollo de la multinacional, por lo que su proceso de administración debe estar especialmente enfocado a reclutar, colocar, capacitar y desarrollar de manera diferenciada a estas personas en comparación con el resto de los miembros de la organización.

A continuación se expone el proceso y los elementos a valorar con el fin de contratar al mejor personal, al más competente y experimentado en las asignaciones en el extranjero.

## **2. Desarrollo**

### *2.1 El proceso de la administración de recursos humanos: un enfoque hacia los expatriados*

La administración de recursos humanos se refiere a la dirección del talento humano que conforma la organización. “Es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización” (Stoner *et al.*: 412).

De acuerdo con Stoner, el proceso de administración de recursos humanos comprende seis actividades básicas.

### 2.1.1 La planificación de los recursos humanos

Esta actividad dentro del proceso garantiza que la empresa cuente en todo momento y de forma adecuada con el personal que se necesita. Para esto, se lleva a cabo un análisis que implica estudiar factores internos como las necesidades actuales y proyectadas de personal, posibles vacantes, expansiones, fusiones, etcétera. Asimismo debe analizarse a lo externo de la empresa para conocer el mercado de trabajo en general, necesidades que se presentarán en el mediano y largo plazo.

Es en esta etapa en donde se detecta la necesidad de expatriar, la empresa establece los objetivos y prioridades de la expatriación, entendiendo ésta como una movilidad internacional planificada, que se produce para la cobertura de una posición concreta dentro de la estructura organizacional; de nueva creación, cuando así lo requiere el negocio. Lo anterior, significa que las empresas, deben analizar primero las necesidades que tendrán de enviar expatriados en el mediano y largo plazo, una vez realizado este análisis deberán estudiar el mercado laboral para este tipo de profesionales, con el fin de tener una idea sobre qué tipo de recursos requerirá y en qué cantidad.

En cuanto a las proyecciones del mercado laboral se espera que el número de expatriados continúe en ascenso, según una encuesta de Mercer Human Resource Consulting, señala que 44% de las multinacionales confirma un aumento del número de expatriados.<sup>1</sup>

Las compañías multinacionales estadounidenses, más a menudo que en décadas anteriores, contratan a directores ejecutivos nacidos en el extranjero, por citar algunos ejemplos se puede mencionar a PepsiCo, Coca-Cola Company, Citigroup. Todas ellas tienen algo en común: cuentan con directores ejecutivos extranjeros, cargos en los que las compañías multinacionales quieren al personal mejor calificado a nivel global. A las empresas actualmente no les interesa mucho el origen de los ejecutivos, simplemente requieren el mejor recurso posible.

### 2.1.2 El reclutamiento

Tiene como objetivo convocar a una serie de candidatos a un empleo, de acuerdo al plan de los recursos humanos. En esta fase la empresa tiene que decidir si la dotación de personal global contará con uno de los siguientes cuatro enfoques principales:

<sup>1</sup> Encuesta de Asignaciones Internacionales 2005/2006, Mercer Human Resource Consulting, líder mundial en consultoría de Recursos Humanos.

- 1) Dotación de personal etnocéntrica; en este caso la compañía contrata principalmente a expatriados, con el fin de ocupar las posiciones de más alto nivel en el extranjero.
- 2) Dotación de personal policéntrica; se produce cuando se contrata a nacionales del país anfitrión para desempeñarse en cargos en toda la empresa, desde los más altos hasta los más bajos.
- 3) Dotación de personal regiocéntrica; es similar al enfoque policéntrico, excepto que los grupos regionales de las subsidiarias reflejan la estrategia de la organización, y la estructura funciona como una unidad.
- 4) Dotación de personal geocéntrica; la empresa trata de contratar al mejor talento que esté disponible destinado a ocupar un cargo, no importando de donde proceda la persona. “Es más probable que el modelo de dotación de personal geocéntrica sea adoptado y usado por empresas verdaderamente globales” (Mondy, 2010: 444).

En este documento se aborda la dotación de personal desde el enfoque etnocéntrico y geocéntrico para el reclutamiento de expatriados.

### 2.1.3 La selección

Una vez que se ha evaluado a los diferentes candidatos que llenan los requisitos establecidos por la compañía, se elige al mejor calificado para ocupar el cargo. Este componente del proceso es de vital importancia, puesto que si no se selecciona al personal idóneo para el cargo, el resto del proceso y las asignaciones para las cuales se le contrataron probablemente no serán llevadas a buen término de la forma correcta. Según las conclusiones de un estudio citado por Pascual y Escalera (2009), la consultora de recursos humanos Mercer, en su estudio sobre las políticas para “enviados especiales”, revela que los dos errores más comunes de muchos departamentos de recursos humanos son:

[...] la falta de planes, tanto en la *selección de expatriados* como a la hora de su repatriación. Solamente 35% de las 104 multinacionales europeas encuestadas para este estudio, tienen un procedimiento específico para seleccionar a sus expatriados, y en los que tienen políticas específicas de selección, éstas se ciñen a las necesidades propias del puesto y olvidan otras circunstancias importantes para llevar a cabo estas acciones con éxito.

La empresa debe elaborar el perfil del candidato adecuado (técnico y humano), efectuando un proceso lo más objetivo posible. Al momento de la selección deben tomarse en cuenta no solamente los requerimientos y necesidades del cargo,

sino otros elementos que podrían incidir en el éxito de los expatriados. Con los conocimientos aportados por los estudios que se han realizado al respecto, se puede ampliar el campo de conocimiento con miras a mejorar la toma de decisiones. Considerando lo anterior, vale la pena preguntarse ¿qué es lo que debe tener en cuenta la empresa para reclutar al personal idóneo para las asignaciones internacionales?

Al respecto Marta Álvarez-Novoa,<sup>2</sup> en su estudio “Las políticas generosas se están restringiendo”, se reflejan los factores mayormente valorados por las empresas, para seleccionar a los expatriados, los más importantes son los conocimientos técnicos y la experiencia, con 4.2 puntos sobre 5, seguidos de la consideración de su carrera profesional (3.9 puntos). Seguidamente y por orden de importancia se encuentran otros aspectos, como la calidad de adaptación cultural, la capacidad de liderazgo y las habilidades de negociación. Sin embargo, curiosamente, los dos factores con menor consideración por parte de las empresas, son la experiencia internacional previa y las circunstancias familiares del candidato.

Según Vidal (2005: 82), las competencias clave para expatriados son las siguientes:

- 1) Iniciativa y capacidad de planificación.
- 2) Amplitud de juicio y comprensión de los problemas.
- 3) Flexibilidad y tolerancia al estrés.
- 4) Automotivación.
- 5) Sociabilidad.
- 6) Pensamiento multicultural y capacidad de adaptación a la diversidad.

Características de proactividad en los ámbitos profesional y factores emocionales, al parecer, facilitan el proceso de adaptación del expatriado más rápidamente a su nuevo lugar de trabajo, así como hacer frente al estrés que provoca el cambio de ambiente y la capacidad de establecer lazos sociales con las personas de culturas, creencias y valores que difieren del propio.

Otros autores como Gibson, Ivancevich y Donelli (2001), señalan como características esenciales que deben reunir un trabajador expatriado, las siguientes:

- a) Gran conocimiento técnico.
- b) Buena competencia del idioma.

<sup>2</sup> Socia responsable del Área de Expatriados de Ernest and Young Abogados durante la presentación del estudio: *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado* (2008), elaborado por la multinacional y por la Escuela de Negocios IESE.

- c) Fuerte deseo de trabajar en el extranjero.
- d) Conocimiento específico de la cultura extranjera.
- e) Situación familiar estable.
- f) Apoyo completo del cónyuge.
- g) Flexibilidad de comportamiento.
- h) Adaptabilidad.
- i) Capacidad para relacionarse.
- j) Marcada competencia para administrar.

Este autor plantea elementos o competencias profesionales y emocionales como factores claves de éxito. Las empresas al momento de elegir al expatriado con mayor potencial de éxito se enfocan en varios aspectos. Un estudio realizado por Ernst & Young Abogados, a partir de una muestra de 510 participantes ha realizado un perfil medio del expatriado español: hombre, casado, titulado universitario, con el inglés como principal idioma y Europa como primer destino. Pero estas características pueden diferir en las últimas décadas puesto que autores como Álvarez-Novoa (2008), afirma que se buscan cada vez más personas solteras sin cargas familiares. Actualmente existe una política de expatriación que tiene en cuenta al cónyuge, el perfil y las circunstancias de cada uno. Dada la crisis económica por la que atraviesan algunos países es probable que dentro de las características del perfil de los próximos expatriados se incluya lo siguiente: personas solteras, jóvenes, con cierta experiencia pero con pocas responsabilidades familiares y económicas.

Al respecto se puede concluir que los criterios de selección de expatriados deben incluir una serie de elementos más allá de los de tipo profesional como la adaptabilidad a la cultura de acogida, habilidades interpersonales, de comunicación, seguridad en sí mismo, motivación, capacidad de liderazgo, experiencia global, experiencia en el país específico, habilidad para hablar idiomas, flexibilidad familiar y consideraciones específicas del país o de la región.

#### 2.1.4 La socialización

El objetivo de la socialización es facilitar la adaptación del nuevo miembro a la organización. Dado que el expatriado deberá adaptarse al entorno del lugar de acogida, la sociabilización se llevará a cabo una vez que se haya instalado en el extranjero. De contar la empresa matriz con oficinas o sucursales en el país de destino del expatriado, los responsables de la socialización serán empleados nativos del país lo cual facilitaría la adaptación del trabajador. La socialización contribuirá a poner en contacto al expatriado con otros trabajadores de la compañía para

charlar, intercambiar opiniones, puntos de vista, recomendar lugares, personas, cosas, gastronomía del país de acogida del trabajador, entre otros. De este proceso depende en gran medida, que la labor del expatriado sea más exitosa al acortar el periodo de adaptación.

De no ser así será aún más difícil que este nuevo integrante logre un grado de ajuste más rápido a la cultura y costumbres de la comunidad.

### 2.1.5 La capacitación y el desarrollo

La capacitación y desarrollo tienen como propósito aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades en el trabajo actual; los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

En cuanto a la formación del futuro expatriado lo ideal sería que ésta se realizara en dos momentos: *ex ante* expatriación y *ex post* expatriación. De suma importancia es este aspecto y debe ser tratado de la misma manera por el departamento de recursos humanos. Antes de enviar al ejecutivo a la asignación en el extranjero debería pasar por un proceso de capacitación y desarrollo al mismo tiempo.

En la literatura analizada es relevante el hecho de que las multinacionales, han notado que parte de su culpa en las expatriaciones fallidas se debe a que se ha preparado muy poco a los recursos humanos, antes de ubicarse en el país de acogida.

Así, 72% de los participantes en “La encuesta de asignaciones internacionales 2005/2006”, entre más de 200 firmas multinacionales de todo el mundo y para una variedad de industrias, las organizaciones encuestadas afirman que imparten formación en el idioma del país de destino. También, 60% de las compañías participantes (y más de 75% de las norteamericanas y europeas) ofrecen apoyo práctico a las asignaciones internacionales: ayuda al traslado, visas, visitas al país anfitrión, consultas con asesores fiscales y alojamiento provisional.

Otras empresas como Deloitte tiene un *Global Development Programs* para profesionales entre 26 y 40 años de edad, con más de dos años de experiencia en la firma. “Para contratos de 16 meses en cualquier país del mundo, la consultora forma al candidato durante seis meses, le asigna un tutor, le financia todos los viajes de ida y vuelta y le asegura un ascenso en categoría y sueldo a su vuelta” (Sarries y Casares; 2008: 205).

La orientación y la capacitación previas a la mudanza de los empleados expatriados y de sus familias son esenciales antes de establecerse en el país de acogida. La orientación podría estar enfocada en la familiarización con el idioma, la cultura,

la historia, las condiciones de vida, y las costumbres y particularidades locales. La preparación transcultural permitirá a los candidatos a destinos internacionales, tomar conciencia de las culturas, costumbres, lengua y formas de gobierno locales.

Una vez que el expatriado se instala en el país de destino y, en su caso, la familia se han trasladado, la siguiente fase del proceso es la adaptación al nuevo entorno profesional, social y cultural (Gómez, 2009). Es en esta fase donde se requiere el mayor apoyo por parte de la oficina matriz, a fin de que la adaptación sea lo menos traumática posible para el expatriado y su familia. Cuando se ha instalado en el país de acogida, muchas organizaciones establecen un sistema formal de compañeros para ayudarles a paliar los efectos del cambio de ambiente, se espera que esto contribuya a aminorar el tiempo de ajuste para que el expatriado comience a operar con normalidad. “Los compañeros de trabajo informan con frecuencia a los expatriados acerca de las normas y políticas de la oficina del país anfitrión, los invitan a sus casas, los presentan a sus amigos y sus redes sociales, y los ayudan a reforzar su credibilidad en la oficina” (Mondy, 2010: 447).

La formación de lazos sociales en esta etapa debe ser un área crítica sobre la que el departamento de recursos humanos debe prestar especial interés, puesto que éstos pueden sustituir en algunos casos los lazos familiares que los trabajadores dejaron atrás: amigos, novios, cónyuges, padres, entre otros. El establecer vínculos con personas del país de acogida, puede contribuir a disminuir el estrés que sufren los expatriados y a disminuir el periodo de adaptación.

En el caso específico de España, existe desde el año 2004, el Foro Español de Expatriación (FEEX), que tiene por misión promover la movilidad laboral internacional. La misión del FEEX es la defensa de los intereses de las empresas asociadas ante todo tipo de instituciones españolas o extranjeras, en los procesos relacionados con la gestión de la expatriación, así como el intercambio de información entre las empresas asociadas sobre sus prácticas y políticas de gestión de expatriados, características de los países en los que se encuentran y situación de sus profesionales desplazados. Entre los servicios que presta esta asociación está el asesoramiento a las empresas socias en materia de extranjería, legislación fiscal, laboral, seguridad social y compensación de los expatriados. Organizaciones como ésta, puede contribuir a apoyar a las multinacionales a lograr con éxito la expatriación y obtener todas las ventajas que este proceso puede ofrecer.

Una vez que el trabajador ha cumplido su cometido en el país de acogida deberá entrar en la fase de repatriación. “La orientación y la capacitación también son necesarias antes de la repatriación, que es el proceso de llevar de regreso a casa a los expatriados” (Mondy, 2010: 447). Según un estudio de Gómez (2009), señala que en la vuelta al país de origen, el repatriado experimenta una readaptación que se puede

evaluar en términos de reajuste profesional a un puesto de trabajo. El departamento de recursos humanos debe garantizar que a su regreso pueda adaptarse nuevamente a un ritmo similar de vida al que tenía antes de ser enviado a su asignación en el extranjero. En este sentido la empresa puede ofrecer garantías de continuidad en ella con unas funciones y responsabilidades determinadas, retribución, comunicación, valoración y reconocimiento de la experiencia adquirida y estatus profesional y social a fin de facilitar este nuevo reajuste.

Stroh y Caligiuri (1998), afirman que las empresas necesitan dedicar más atención antes de su repatriación para ayudar al trabajador y su familia a desarrollar expectativas realistas. La empresa debe preocuparse por cumplir cabalmente las condiciones que prometió al expatriado a su regreso, esto con el fin de mitigar el nuevo proceso de adaptación que habrá de experimentar junto con su familia, si fuere el caso.

Ahora bien, este empleado que ha regresado y finalizado exitosamente su asignación, es una útil fuente de riqueza en cuanto a conocimientos y experiencia laborando en el extranjero, por esta razón quizá la empresa podría pensar en nombrarlo como mentor para los próximos expatriados. Algunos autores como Dessler (2004), provee algunas sugerencias a los departamentos de recursos humanos de la casa matriz, para ayudar a reducir los problemas que pueden afectar al expatriado a su regreso, por ejemplo: establecer contratos de expatriación, conservarlo conectado con los negocios de la empresa matriz, ofrecer apoyo económico para conservar la casa del expatriado y ofrecer programas de reinducción para él y su familia. Acciones como ésta contribuirían a promover el deseo de participación en misiones de expatriación para otros empleados que todavía no han participado en ellas.

### 2.1.6 La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño permite comparar el desenvolvimiento de la persona con los parámetros estipulados para el cargo. No siempre resulta fácil juzgar el desempeño de un trabajador con exactitud. El proceso de evaluación del desempeño de expatriados es sumamente complejo “(...) por la necesidad de que tanto los supervisores locales como los de la oficina matriz proporcionan información de la revisión del desempeño del expatriado” (Dessler, 2001: 634).

Por medio de los sistemas de evaluación de desempeño se califica la actuación de los gerentes, respecto a los criterios que la empresa considera importantes para la aplicación de estrategias y para la obtención de ventajas competitivas. Los sistemas de evaluación de desempeño de una empresa son elementos importantes de sus sistemas de control, siendo un componente central de la estructura organi-

zacional, y un asunto problemático en muchos negocios internacionales a la hora de evaluar a sus gerentes expatriados.

El prejuicio no intencionado dificulta la evaluación objetiva del desempeño de tales gerentes de manera objetiva. En la mayoría de los casos, dos grupos evalúan su desempeño: los gerentes del país receptor y los gerentes del país de origen. Los primeros pueden presentar prejuicios debido a su propio marco de referencia cultural y sus expectativas; las evaluaciones de los gerentes del país de origen pueden tener prejuicios por la distancia y por su propia falta de experiencia en el extranjero.

Para reducir el problema de los prejuicios en la evaluación del desempeño de los expatriados, se le puede dar mayor peso a la calificación de los gerentes del país receptor que hayan estado en el mismo lugar al del expatriado.

### 2.1.7 Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos

Este es el último de los procesos en la gestión de los recursos humanos. Los ascensos, traslados o descensos y despidos reflejan el valor del empleado para la organización. “Los expatriados que regresan a menudo se enfrentan a un “choque cultural inverso” (Negro, 1992 y Forster, 1994). Tendrán que readaptarse nuevamente a la rutina que tenía antes de convertirse en expatriado, y esto será más difícil mientras más tiempo haya pasado en el extranjero. Se informó que 25.10% de ellos abandonan la empresa un año después de la repatriación (Negro, 1992; Salomón, 1995; Negro, Gregersen, Mendenhall, y Stroh, 1999).

Es importante la claridad por parte de la administración, al formular políticas precisas que establezcan las estrategias a utilizar una vez que se haya producido la repatriación del empleado. ¿Qué pasará con el expatriado, se le ascenderá a su regreso, se le trasladará a un puesto distinto al que ocupaba antes de la asignación internacional, hallará cabida en la empresa, se le despedirá o el mismo renunciará? Éstas y muchas más son interrogantes que pasan por la mente de todo expatriado al acercarse el fin de su misión en el extranjero. Una buena política de expatriación ha de conducir a la convicción de que los que acepten serán ayudados significativamente en la carrera profesional, para lo que se fijarán previamente los salarios, categorías y funciones que generará su retorno una vez finalizado el periodo establecido.

Dejar despejadas estas interrogantes propiciará un ambiente de mayor confianza y contribuirá a disminuir la presión e incertidumbre del expatriado y su familia.

## Conclusiones

La expatriación constituye una necesidad para toda empresa que se ha internacionalizado, ya que de una u otra forma se verá en la necesidad de enviar personal al extranjero por distintas razones. En el mediano y largo plazo, las compañías continuarán gestionando la administración de recursos humanos en el extranjero.

La expatriación es un proceso complejo que demanda el compromiso tanto de la empresa matriz como del empleado y su familia en el caso que la tuviere. Dada esta complejidad, es que los departamentos de recursos humanos deben estar conscientes de las dificultades que afrontan estas personas desde el momento que reciben la noticia de que serán transferidos en una misión especial.

Dos grandes retos representa la expatriación para el empleado: la adaptación y el desempeño en el país de destino. La adaptación implica desligarse de los lazos familiares y emocionales y crear nuevos, lidiar con un nuevo idioma, cultura y costumbres del lugar de destino. Adaptarse en el menor tiempo posible se convierte en un objetivo primordial para el éxito de la misión. Por otra parte, el expatriado tiene la presión por su desempeño en las funciones para las que fue asignado. Lidiar con estas presiones requiere personal especialmente calificado y con una serie de características que permitan a la empresa cumplir sus objetivos con el menor costo posible.

El gran reto del departamento de recursos humanos para captar este tipo de recurso inicia desde el momento del reclutamiento pasando por la selección, socialización y repatriación del empleado. El contexto actual obliga a este departamento a conocer las políticas adecuadas para gestionar y velar cuidadosamente en cada una de las etapas de la administración del capital más valioso con el que cuenta cualquier organización: las personas.

## Referencias bibliográficas

Álvarez Novoa, M. y S. Gómez López (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado*, Ernst y Young/IESE Business School.

Bonache Pérez, J. y A. Cabrera (2005). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Madrid: Prentice Hall.

Dessler, G. y R. Varela (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*, Madrid: Prentice Hall.

Elvira, M. y A. Davila (2005). *Managing Human Resources in Latin America*, New York: Routledge, Matter and Selection.

- (2009). *Best human resource management practices in Latin America*, Taylor and Francis collection.
- Gómez López-Egea, S. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*, España: IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Linehan, M. y H. Scullion (2004). “Towards an understanding of the female expatriate experience in Europe”, *Human Resources Management Review*, No. 14, pp. 433-448.
- Mirabal Martínez, A. y G. Zapata Rotundo (2009). “Estructura y expatriación: riesgos en la asignación externa para expatriados que aprenden”, *Ciencias Económicas* 27, núm. 2, pp. 21-32.
- Maurer, S. D. y S. Li (2006). “Understanding expatriate manager performance: Effects of governance environments on work relationships in relation-based economies”, *Human Resources Review*, No. 16, pp.29-46.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). “Factores determinantes clave de la estadística de Migración Nacional” (<http://www.iom.int/jahia/Jahia/about-migration/developing-migration-policy/migration-labour/lang/es>).
- Pascual, M. y G. Escalera, “Consideraciones previas al proceso de expatriación”, *Capital Humano*, núm. 171, pp. 76-80.
- Sarries, L. y E. Casares (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*, ESIC.
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*, México: Pearson Educación.
- Vidal Domínguez, M. A. (2005). “El desarrollo internacional de recursos humanos: los expatriados de carrera”, *Capital humano*, núm. 186, p. 82.