

EL COLOR DEL DINERO: RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO INTERNACIONAL

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ

*Doctora en Ciencias Empresariales.
Universidad de Santiago de Compostela*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Juan Antonio GARDE ROCA, don Amalio BLANCO ABARCA, don Jose María GASALLA DAPENA, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ, don Ricardo SAMPABLO BUEZAS y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Extracto:

EL entorno actual de negocios, de ámbito internacional, genera que las organizaciones para desarrollarse –y, muchas veces, para sobrevivir– necesitan tener una dimensión internacional. En este contexto, una de las vías que tiene la organización para conseguir dicha dimensión es poner al frente a directivos que tengan «talento global» (BREWSTER, 2000; BLACK *et al.*, 1999; MENDENHALL & ODDOU, 1998; BASTIDA, 2003). La vía más efectiva para conseguir esta capacidad es realizar sucesivas asignaciones internacionales (BLACK *et al.*, 1999). No obstante, esta vía resulta costosa para las empresas. A veces, demasiado.

En este trabajo nos planteamos un problema de difícil solución: porque necesitamos talento global, necesitamos enviar a gente a destinos internacionales, y de no ofrecer un salario alto, no encontraremos personas dispuestas. Aun cuando ofrezcamos salarios elevados, llegará un momento en que el número de expatriados será tan alto que sostener esos salarios supondrá una carga demasiado elevada. Y si nosotros no lo hacemos, lo harán aquellos competidores que tienen más recursos o, lo que es peor, aquellos que estén iniciando la aventura internacional y puedan permitirse retribuir generosamente a un todavía limitado número de expatriados. Así que se llevarán sin coste alguno a nuestros trabajadores, a los que nosotros hemos formado, los que ya tienen talento global gracias al destino que les hemos proporcionado.

Conscientes de esta situación, intentamos poner una solución a este problema que alivie la carga para la empresa sin perjudicar al expatriado, ni tampoco su percepción acerca de la retribución que se le está ofreciendo. Ello pasa, lógicamente, por actuar sobre los elementos de la compensación. Nos preguntamos si existen elementos que, sin tener carácter monetario, pueden formar parte del sistema retributivo, de manera que alivie la carga financiera para la empresa y mantenga la satisfacción del expatriado, disminuyendo o eliminando el riesgo de que abandone la organización ante una oferta mejor.

Palabras clave: retribución, expatriado, gestión internacional de recursos humanos e intangibles.

Sumario

1. Introducción.
2. Planteamiento.
 - 2.1. Movilidad, equidad y control de costes.
 - 2.2. Sistemas de retribución.
 - 2.3. Ventajas, inconvenientes y alternativas.
 - 2.4. Incentivos.
3. La retribución implícita.
 - 3.1. El desarrollo profesional.
 - 3.2. El apoyo familiar.
4. Diseño del paquete retributivo mixto.
5. Discusión y conclusiones.

Bibliografía.

Anexos

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de los negocios en el entorno actual es una realidad que no admite discusión. Este hecho ha dinamitado muchas de las premisas y condiciones con las que funcionaban las compañías, que han tenido que aprender a la fuerza una lección: la presencia internacional es, hoy día, un imperativo estratégico. De una opción más o menos ideal para estimular el crecimiento, el potencial de globalización ha pasado a ser una capacidad imprescindible para la supervivencia a largo plazo de las empresas.

Si las multinacionales, e incluso muchas empresas que ni siquiera tienen entre sus objetivos inmediatos serlo, quieren crecer y prosperar, sus dirigentes necesariamente deben ser capaces de trabajar eficazmente en un contexto global: formular, diseñar e implantar estrategias; desarrollar nuevas tecnologías, crear y aprovechar sinergias; diseñar espacios de intercambio de información... Las tradicionales habilidades del directivo –técnicas, personales, conceptuales y de diseño– se ven superadas y reformadas en el marco de un nuevo paradigma. Y es que quienes lideran hoy y en el futuro inmediato nuestras organizaciones deben necesariamente tener una habilidad no explícita hasta ahora: **talento global**. Una mentalidad sin fronteras.

Al tiempo que se tambalean los cimientos sobre los que se había construido la estabilidad de la empresa, en las últimas décadas se ha convertido en tópico afirmar que *los recursos humanos son el principal activo de las organizaciones*. Bonita paradoja, puesto que es precisamente este factor humano el que se descuida cuando se decide entrar en un nuevo mercado o país. Las empresas parecen no tener en cuenta que desarrollar estos recursos, cuidarlos, capacitarlos para el trabajo en un entorno diferente y desarrollar su potencial es una de las condiciones necesarias para el éxito de toda compañía, tan necesaria como un buen producto, una estrategia brillante o un excelente plan de negocios.

La cuestión de la apropiación del rendimiento de los recursos humanos merece trato aparte. Supongamos una empresa que invierte miles de euros en el desarrollo, diseño y fabricación de un producto nuevo. Que, gracias a una brillante –y costosa– estrategia de comercialización irrumpe en el mercado y se posiciona como líder indiscutible e invulnerable. El producto tiene un margen del 150%. Eso sí, la totalidad del beneficio se transfiere directamente a la competencia. ¿Se puede imaginar una situación más surrealista y absurda? Pues lo encontramos a diario en el mundo de los recursos humanos internacionales: cuando el expatriado retorna al país de origen y abandona la empresa –cosa que ocurre en un 25% de los casos–, se pone a disposición de los competidores una serie de capacidades y habilidades únicas y no transferibles. Y lo que es peor: a coste cero.

En definitiva: en el actual marco económico, con mercados globalizados y empresas internacionalizadas, los recursos humanos de las empresas son, si cabe, más importantes que nunca. En este contexto, si bien las dificultades habituales que encuentran las empresas cuando se internacionalizan

(reto político, crisis económicas, diferentes y complejas legislaciones laborales, infraestructuras poco desarrolladas, etc.) pueden ser fuente de desánimo o incluso llegan a configurarse como auténticas barreras, resulta sorprendente que la amenaza más seria para el éxito internacional procede del interior de las propias organizaciones empresariales: déficit en capital humano o, más concretamente, falta de una capacidad directiva apropiada.

Aquí merece la pena una breve reflexión que viene a corroborar parte de lo expuesto hasta ahora: tradicionalmente, asumimos que los recursos y capacidades estratégicos (aquellos que pueden ser fuente de ventaja competitiva, situándola en posición privilegiada en relación con la competencia) deben cumplir las características de valiosos, escasos, no sustituibles ni imitables. ¿Puede haber algo que se ajuste más a estas características que el capital humano? Vayamos un poco más allá: el número de personas que se embarcan en una aventura internacional es escaso. Sabemos que el directivo obtiene, en el transcurso de su etapa en el extranjero, toda una serie de capacidades y habilidades que le confieren –o acercan– a ese carácter «global» del que estamos hablando. Su valor para la empresa está fuera de toda duda, y en cuanto a su sostenibilidad... obviamente, dichas características se corresponden con la experiencia que adquieren en ese terreno, única temporal y geográficamente. Por tanto, además de no poderse sustituir, la única forma de «copiarlos» es llevándose directamente a la persona con sus circunstancias. Nuevo ejemplo de fuente de ventaja competitiva, si cabe más que el capital humano desde una perspectiva genérica.

Las asignaciones internacionales parecen la herramienta más eficaz para desarrollar estos futuros líderes globales. No obstante, el análisis coste/beneficio de tales asignaciones arroja datos pesimistas: por el lado de los costes, suponen tiempo y dinero –y no precisamente en cantidades pequeñas–. En cuanto a los resultados... las cifras de fracaso (retorno anticipado) de expatriados, el bajo rendimiento y las tasas de abandono de la empresa una vez que son repatriados hacen pensar en cualquier cosa menos en «beneficios», precisamente. Tampoco sale mejor parada la comparación hecha en términos individuales: para toda persona, la expatriación supone un alto coste personal, familiar y profesional que nunca se puede compensar, por cuanto estrés, problemas familiares y estancamiento de carrera son los «frutos» que recoge el directivo con mayor frecuencia de la que cabría desear.

Parece obvio que algo falla. Hemos asistido a la proliferación de estudios, libros y manuales para la supervivencia de la empresa ante la internacionalización del mundo de negocios: cómo desarrollar productos globales, aprovechar las ventajas de la deslocalización, crear alianzas u otras formas de globalización... pero poco se ha estudiado, hasta la fecha, sobre cómo desarrollar a las personas que deben implantar efectivamente todas estas nuevas estrategias.

En este trabajo intentamos «saldar», al menos en parte, esta cuenta pendiente, preguntándonos qué es lo que puede hacer la empresa para minorar esta situación. Dentro de este desarrollo, uno de los puntos básicos es la predisposición de la persona a viajar al extranjero. Es decir, precisamente porque las experiencias de los expatriados¹ no son demasiado positivas, por lo general los potenciales candidatos rechazan una asignación internacional. Por tanto, nos plantemos qué podemos hacer para estimular la receptividad. Perífrasis y circunloquios aparte, este estímulo pasa necesariamente por la motivación, que está íntimamente ligada con la retribución. Comprobaremos en nuestro tra-

¹ Denominamos «expatriados» a personas de un país que son trasladadas a otro para trabajar durante un período largo de tiempo, generalmente superior al año.

bajo que el conjunto de elementos que la empresa ofrece a sus expatriados es detonante último de la decisión de aceptar un destino internacional.

La retribución del expatriado, además de causa indirecta –en algunos casos, casi podríamos decir que directa– de la aceptación de asignación, tiene mucho que ver también con parte de las consecuencias de la misma: no hace falta centrarse en terreno de gestión internacional de recursos humanos para darse cuenta de que el trabajador que se siente bien retribuido estará más satisfecho, con lo que su rendimiento mejorará. En terreno internacional, no obstante, esta relación cobra particular importancia, puesto que el coste del personal expatriado supera con creces el de un empleado en el país de origen. Si fracasamos en la asignación, las pérdidas son también muy superiores.

Tenemos, entonces, si la empresa quiere tener un número importante de candidatos entre quienes elegir para ocupar un puesto en el extranjero, debe ofrecer un paquete de retribución elevado. De esta forma, además, conseguirá actuar sobre su rendimiento. Esto nos conduce a un nuevo problema, porque cuando estamos en las primeras fases de internacionalización el número de personal en el extranjero es limitado, así que quizá podamos soportar altos costes de gestión y retribución. Pero si, como es deseable, la empresa persiste en esta internacionalización, y este número aumenta, llegará un momento en que este coste deja de ser asumible, hasta aceptable.

El problema se agrava porque este razonamiento no es exclusivo de una empresa, sino conocido por todas las que compiten en terreno internacional. Y si una compañía tiene éxito en la atracción de personas para enviar al extranjero debido al paquete de compensación que ofrece, entonces sus competidoras reproducirán dicho comportamiento, en el intento de reproducir también el éxito. Y todavía no hemos cerrado el círculo: retomemos nuestro razonamiento inicial; el talento global es escaso, y fuente de ventajas competitivas. Es lógico pensar, entonces, que las empresas compiten por tener a los mejores. Y esta competencia pasa, generalmente, por la oferta que se diseñe.

2. PLANTEAMIENTO

Diversos estudios indican que la predisposición para aceptar una asignación internacional está relacionada con la naturaleza del paquete de incentivos ofrecido por la organización. Más concretamente, las ofertas de mayor éxito incorporan: (1) incentivos financieros; (2) oportunidades de progreso en la carrera profesional; y (3) apoyo en la continuidad de la carrera del cónyuge y en la educación de los hijos.

De entre estos factores, destaca con fuerza la compensación. Pocos temas requieren tanto tiempo, atención y coste como el diseño del paquete de retribución del personal expatriado, tanto por la parte del interesado como por la de la organización que va a enviarlo. A la hora de acometer esta labor de diseño, debemos tener presente que estos sistemas de compensación deben cumplir tres requisitos:

1. Incrementar la movilidad del talento. Tal y como hemos planteado en nuestra introducción, las empresas actuales están incrementando persistentemente su presencia internacional, lo que implica que necesitan disponer de personal preparado para trabajar en diferentes entornos y dispuesto a hacerlo. Además, para impulsar su internacionalización, es recomendable

que disponga también de un conjunto de directivos con talento global, o lo que es lo mismo, que hayan rotado por diversas asignaciones. Lo ideal, en consecuencia, sería que el sistema retributivo fuese lo suficientemente bueno como para que fomentase dicha movilidad pero, como mínimo, no debe de ser tan poco atractivo como para impedirlo.

2. Claridad y equidad. Con independencia de su aplicabilidad concreta al terreno de gestión internacional, la claridad tiene que ser una máxima en cualquier paquete de compensación. Una persona tiene que conocer el origen de lo que se le está pagando, los conceptos individuales y la cantidad inherente a cada uno de ellos. En relación con la equidad, los humanos, por naturaleza, tendemos a realizar constantes comparaciones. Y en este caso, el expatriado tiene la oportunidad de hacerlas por duplicado: consigo mismo (retribución antes, durante y después de dicha asignación) y con los demás (resto de trabajadores en el país en que es asignado). Los sistemas de compensación tienen que ser equitativos, tanto en el primer caso, como en el segundo.
3. Control de coste. Evidentemente, también cuando hablamos de las partidas destinadas al coste de plantilla tenemos recursos limitados, por lo que cualquier diseño de sistema de retribución –nacional o internacional– parte de una restricción presupuestaria². Recordemos que, si nos centramos en el terreno internacional, estamos manejando unos salarios que ya de por sí son elevados, con el agravante de que son afectados por ciertos aspectos no controlables por la organización y, además, diferentes de otros similares que afectan al coste de plantilla en el país de origen (inflación, tipo de cambio o inestabilidad política en el destino de la asignación, por ejemplo). Esto conduce, además, a la necesidad de constante revisión, supervisión y ajuste de estos salarios en particular, lo que se traduce en mayores costes administrativos para el departamento correspondiente.

Además de cumplir estos requisitos, los sistemas de compensación comparten un problema genérico que hay que combatir: la dualidad recompensa/comportamiento esperado. Es decir, valorar y recompensar un comportamiento mientras se espera en realidad que se desarrolle otro³. Esta dualidad oscurece una de las premisas básicas del sistema: no solo debe quedar absolutamente claro cuánto se retribuye a quien trabaja, sino los conceptos por los que se paga. Además, induce a una doble confusión: los objetivos no se transmiten correctamente (¿debe alcanzarse lo esperado o lo retribuido?) y, lo que es peor, la forma de perseguir dichos objetivos suplantan a estos y se convierte, en sí misma, en un objetivo.

2.1. Movilidad, equidad y control de costes.

Aunque se ha tratado ampliamente la repercusión de cualquier sistema de retribución sobre la motivación, satisfacción y rendimiento de los trabajadores, no debemos perder de vista otra de sus

² En este punto, hay que tener en cuenta que cuando hablamos de la restricción presupuestaria incluimos tanto la retribución que va a recibir el expatriado como el coste extra que supone gestionar su «particular» sistema de compensación, generalmente independiente y diferente del que tiene el resto de la plantilla.

³ Este problema ni es privativo de los sistemas de retribución del expatriado ni se ciñe al caso de la empresa: lo encontramos en el empleado de quien se espera que solucione problemas con iniciativa y creatividad aunque se le paga por cumplir estrictas órdenes, pero también en los dirigentes políticos –«evaluados» por aspectos muy diferentes al cumplimiento de su programa electoral– o entre el alumnado a quien se premia por ser repositorios de conocimiento, aunque se espera que desarrollen otras capacidades y habilidades.

funciones básicas: la captación y retención de talento. En el caso de las asignaciones internacionales, como hemos visto, esta función cobra, si cabe, mayor importancia.

La introducción de una etapa internacional en el marco de un desarrollo profesional entra en los planes de algunas personas. Ciertamente que esta experiencia tiene muchos aspectos positivos, pero no hay que olvidar que los costes –sobre todo personales– también son elevados: se deja atrás familia y amigos, un sistema educativo y sanitario, un entorno de trabajo, social y de ocio y entretenimiento... No todas las personas están dispuestas a asumir dichos costes, menos aún a implicar a su familia directa en tal decisión. Por tanto, generalmente las empresas tienden a intentar compensar (quizá deberíamos decir «comprar») estas pérdidas que dejan atrás. De ahí lo que antes planteamos acerca de la contribución del paquete de retribución a la movilidad: como mínimo, no debe inhibirla –en el sentido de que las pérdidas percibidas por el expatriado deben ser compensadas–, pero lo ideal es que la potencien⁴.

De forma similar, el sistema debe garantizar la equidad (que no igualdad). Esto quiere decir que las personas establecen una relación entre la contribución que realizan a la empresa y lo que reciben de ellos. Es decir, que en un mismo nivel organizativo los empleados que tengan similar rendimiento deben esperar similares recompensas. Si nos pasamos al panorama internacional, significa que los directivos procedentes de distintos países, rindiendo aproximadamente al mismo nivel –y aquí nos referimos tanto a nivel jerárquico en la organización como a nivel de rendimiento o desempeño–, deben percibir lo mismo si coinciden en la misma localización. No obstante, también debe ponerse especial cuidado en que, si la localización es distinta, el nivel de retribución (a igualdad de rendimiento) no sea excesivamente diferente.

En aras de esta misma equidad, las personas expatriadas tienen que tener un nivel de retribución también dentro de la normalidad en la escala retributiva del país de asignación. No olvidemos que, normalmente, al lado del personal expatriado trabajan personas originales del país en el que se está desarrollando la expatriación. Si un directivo de idéntico nivel, o incluso uno de un nivel inmediatamente inferior o superior, sabe que una persona está cobrando muy por encima de la retribución que él está recibiendo, difícilmente se parará a sopesar los inconvenientes que para dicha persona tiene trabajar en un destino extranjero (y no digamos intentar valorar la necesaria compensación de estos), sino que simplemente verá un fuerte agravio comparativo. Con las consiguientes reacciones negativas (incluso en contra del propio expatriado).

Con estas dos premisas se han ido elaborando, tradicionalmente, los sistemas de retribución de personal expatriado. Pero las mismas condiciones han llevado a un serio problema a las empresas: su coste. Hemos expuesto ya que las empresas tienen serios problemas para «convencer» a sus empleados de que se presenten como candidatos a una asignación internacional. Años y años de inexperiencia en la gestión de Recursos Humanos Internacionales, así como rotundos fracasos en la etapa de

⁴ Aquí merece la pena una pequeña reflexión acerca del problema de la dualidad del que antes hablamos. Si se diseña un paquete compensatorio excesivo, quizá la empresa piense que puede atraer gente para trabajar en entornos internacionales a base de compensar con creces los aspectos negativos de la asignación, al tiempo que refuerza su motivación y rendimiento en la misma. Pero realmente puede que lo que esté favoreciendo sea la exportación del sistema de vida del expatriado que, lejos de integrarse, se recluya en un entorno privilegiado reservado únicamente para otros trabajadores de idéntica condición y estatus.

repatriación (a la hora de considerar la etapa internacional en el marco de la carrera profesional) han motivado que cada vez se ofrezcan mayores incentivos para incrementar el número de expatriados potenciales razonablemente cualificados. Una vez que se ofrecen los incentivos, y que otras empresas los replican para intentar obtener el mismo éxito en la captación de personal, es muy complicado prescindir de ellos: los beneficios se han convertido en un elemento común –y por tanto, esperado– de la retribución, lo que implica que retirarlos una vez concedidos es prácticamente imposible ⁵. Como consecuencia, cuando los empleados de la empresa saben que dichos incentivos forman parte del salario habitual de los expatriados, esperan que se les otorguen también cuando les llegue el momento de que se les ofrezca un destino internacional. Además, si no encuentran estos elementos en la oferta que hace su empresa, probablemente no tengan que ir demasiado lejos para recuperar el complemento buscado o perdido, sobre todo teniendo en cuenta que estamos ante personal escaso, muy buscado y, en consecuencia, altamente volátil.

Hasta no hace demasiado tiempo, la situación no era demasiado preocupante, pues el nivel de internacionalización de las empresas era limitado ⁶. Pero la tendencia imparable a la internacionalización de mercados nos ha situado en una posición en que el número de expatriados ha crecido casi exponencialmente, con lo que su coste se ha convertido en un problema también exponencial ⁷. Podríamos pensar –y, de hecho, esta es una estrategia seguida por algunas multinacionales– que el problema se contiene simplemente reduciendo el número de expatriados, con lo que el presupuesto se mantiene ajustado. Pero entonces aparecerían nuevos y numerosos problemas para coordinar filiales, operaciones globales, transmitir la cultura organizativa y, en última instancia, conseguir líderes globales con la mentalidad y experiencia global imprescindible en el entorno de negocios actual. Es decir, que en el intento de implantar una estrategia contingente que nos permita corregir una desviación en un objetivo funcional, estaríamos perdiendo de vista o tirando por tierra los objetivos a largo plazo de la organización.

Lamentablemente, esa es la gran paradoja con la que se encuentran gran parte de los directivos de Recursos Humanos Internacionales encargados de diseñar los paquetes de retribución que se ofertan a los expatriados. Por una parte, las empresas les responsabilizan de encontrar, atraer, retener y motivar a personal destinado a favorecer su globalización (aparte de favorecer y contribuir a su rendimiento). Pero, por otra, les obligan a reducir continuamente los costes destinados a tal fin. Se ven abocados a extraer la máxima efectividad posible de sistemas de compensación limitados y estrictamente controlados.

¿Podríamos resolver esta paradoja? ¿Cómo reducir los costes sin comprometer la eficacia y eficiencia de nuestros expatriados? Intentaremos, a continuación, arrojar cierta luz sobre este dilema.

⁵ Debemos tener presente, además, que el expatriado se encuentra en otro país, lejos de la sede de la organización. Aun cuando se le explique con todo lujo de detalles que esta está pasando por estrecheces, o que el coste de su salario se ha revelado insostenible, difícilmente podrá hacerse cargo de la situación, por cuanto la sigue únicamente a distancia.

⁶ Incluso podríamos plantearnos que se trata de un problema de orden menor para aquellas empresas que están dando sus primeros pasos en terreno internacional y que, por tanto, tienen un número limitado de expatriados. Sin embargo, estas primeras fases del proceso requieren una alta concentración de recursos (y ningún dispendio), además de que –tal y como estamos defendiendo– los sistemas de retribución que se establezcan tienden a perpetuarse en el tiempo, sobre todo en términos de expectativas.

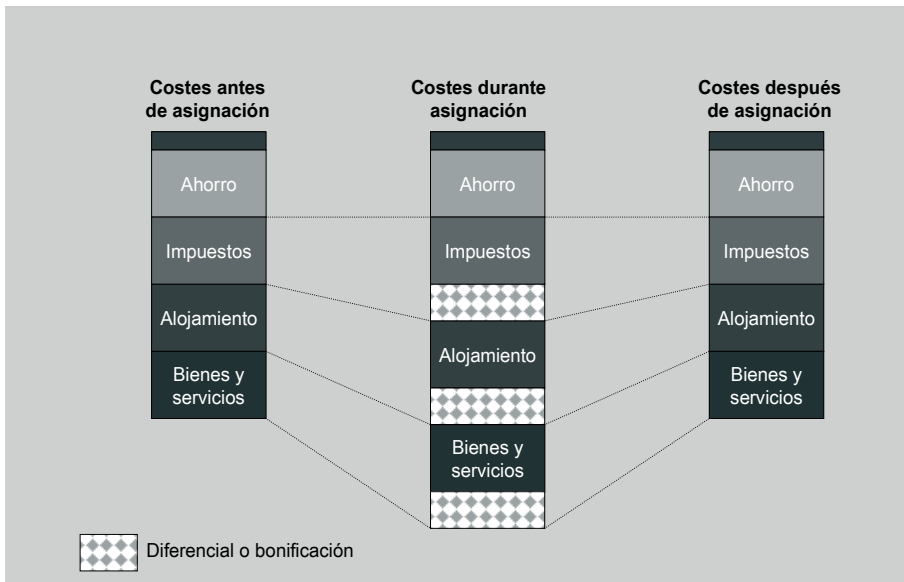
⁷ Las estimaciones indican que un expatriado cuesta entre dos y tres veces lo que el personal altamente cualificado en el país de origen.

2.2. Sistemas de retribución.

La práctica totalidad de las empresas reconocen que sus empleados nunca aceptarán un puesto internacional a menos que este les reporte un diferencial interesante. Asimismo, intuyen que la práctica totalidad de factores que influyen en la decisión final de aceptar la asignación pueden ser directamente convertibles en dinero. Esa es la razón por la que la mayoría de los sistemas de retribución se basen casi de forma exclusiva en aspectos monetarios, limitándose a garantizar que la experiencia internacional no perjudicará la economía del trabajador.

El sistema más utilizado en las multinacionales americanas⁸ (pioneras en tratamiento y gestión de personal expatriado) es el *Balance Sheet* u hoja de balance. El objetivo básico de este sistema es conseguir que el expatriado pueda mantener en el país en que vaya a realizar su asignación un nivel de vida similar al que tiene en su país de origen. Pensando que una persona suele utilizar –consciente o inconscientemente– su poder adquisitivo como referencia de su nivel de vida, como punto de partida podemos intentar detectar qué hace cada trabajador con su dinero o, dicho en otras palabras, en qué fundamenta su «nivel de vida». Para poder construir este modelo, se asume que cada persona reparte racionalmente sus ingresos: cumple sus obligaciones fiscales, adquiere o alquila una vivienda, consume determinados bienes y servicios y el resto, si existe, se destina a ahorro. La figura siguiente (fig. 1) nos ilustra esta idea gráficamente.

FIGURA 1. Nivel de vida (aproximación).



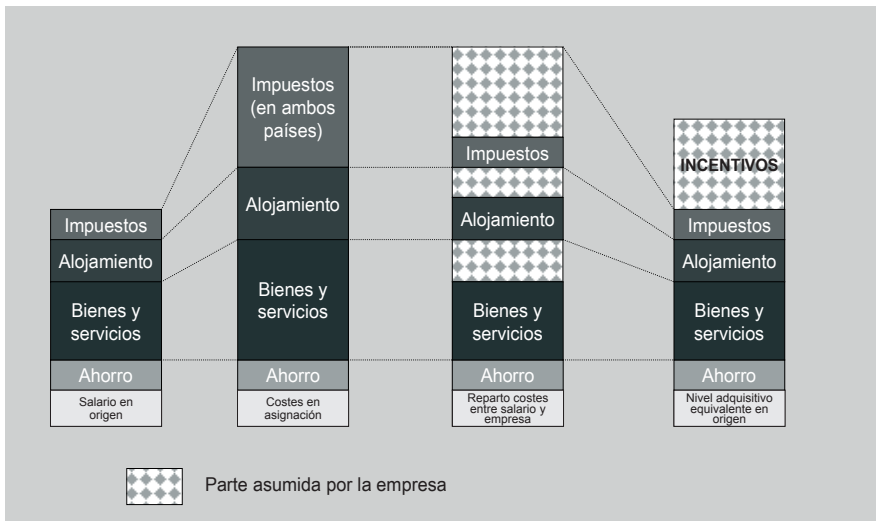
FUENTE: Adaptado de STROH et. al., 2004.

⁸ Puesto en práctica por primera vez a finales de la década de los 80, en la actualidad es implantado por dos de cada tres multinacionales.

La premisa que subyace es que las empresas utilizan un conjunto de bonificaciones o diferenciales para mantener el nivel adquisitivo del expatriado en su asignación. De esta forma, este no resultará muy beneficiado económicamente, pero tampoco perjudicado.

Podemos realizar el análisis desde otra perspectiva, con resultado idéntico. Pensemos en el salario que percibe habitualmente un trabajador. Dicha cantidad la destina a un número determinado de gastos, y si le sobra algo (reserva) lo invierte o ahorra. Si asumimos que la persona actuará de forma similar cuando se encuentre desplazada en el extranjero, puede ocurrir que los gastos que tenga que afrontar sean superiores por diferentes motivos: mayor coste de bienes y servicios, de vivienda, carga fiscal superior o, simplemente, inflación superior. Aplicando la hoja de balance, estas diferencias deben ser asumidas –al menos en parte– por la empresa, puesto que en otro caso el trabajador expatriado pensará que no puede seguir manteniendo el mismo nivel de vida que venía disfrutando. De esta forma, se garantiza así su poder adquisitivo. Obviamente, si analizamos el montante global tomando como referencia el salario en el país de origen, nos daría como resultado un salario equivalente superior (fig. 2):

FIGURA 2. Salario y poder adquisitivo.



FUENTE: *Elaboración propia.*

- El **salario en origen** hace referencia al nivel básico de gasto en cada categoría.
- Los **costes en la asignación** indican que los gastos en impuestos, bienes y servicios y en alojamiento suelen ser superiores en el extranjero.
- El **reparto de costes** entre el salario y la empresa demuestra que el expatriado gasta la misma cantidad que sus colegas en el país de origen, asumiendo la empresa la diferencia (según se indica en la parte de rombos del gráfico).

- El **poder adquisitivo** equivalente en origen ilustra que los expatriados mantienen su nivel, e incluso pueden gozar de incentivos que lo hacen superior.

Suponiendo el reparto de salario en las cuatro categorías de gasto genéricas propuestas, vemos cómo los gastos pueden verse afectados por una asignación en el extranjero, y cómo puede la empresa mantener el nivel adquisitivo del asignado. En el ejemplo que proponemos, el mayor incremento lo han sufrido los bienes y servicios, seguido por la carga impositiva –debe cumplir con los requerimientos fiscales tanto en el extranjero como en su país de origen– y los gastos de vivienda. La empresa debe sufragar estos aumentos, para que el trabajador perciba que sigue destinando el mismo porcentaje salarial al gasto en los capítulos que solía realizar. Presuponemos constante la cantidad destinada al ahorro porque, según hemos planteado, dicha cantidad existe solo si queda dinero disponible una vez que se ha cumplido con los compromisos contraídos y cubierto los gastos habituales.

A continuación, examinaremos un poco más detalladamente cada una de estas categorías.

Impuestos.

El problema de los impuestos es uno de los aspectos más importantes y complejos a considerar en el diseño del sistema retributivo. Utilizando la hoja de balance, podemos recurrir a dos tácticas principales para gestionarlos:

- Equiparación de impuestos: la empresa abona los impuestos del trabajador tanto en el país de origen como en el que está asignado, con la particularidad de que el expatriado soporta parcialmente una parte resultante de la aplicación de una tasa hipotética, estimada en función del ingreso que tendrían que hacer por su salario ⁹ en su país de origen. Es decir, se toma como referencia el salario del expatriado sin considerar el lugar donde lo va a percibir, y se calcula el tipo de retención correspondiente con la legislación fiscal vigente ¹⁰. Esa es la cantidad que se le va a retener todos los meses, y con esa cantidad la empresa paga los impuestos a los que su trabajador tenga que hacer frente. Si no es suficiente, asume la diferencia.

Este sistema protege especialmente al expatriado una vez que regresa a su lugar de origen. Existen países donde el sistema impositivo es leve, incluso algunos –como Arabia Saudí, por ejemplo– donde prácticamente no hay impuestos personales ¹¹. En esos casos, el trabajador se acostumbra a no tener que soportar carga fiscal y, al aplicarle la que le corresponde

⁹ El qué se entiende por salario puede ser la mayor complicación que presenta este sistema. En la práctica, la mayoría de las empresas consideran el salario incluyendo los incentivos y casi una cuarta parte toma como referencia únicamente el salario base.

¹⁰ Supongamos que una persona va a recibir 10.000 euros al mes. Con sus características personales le corresponde un tipo del 30 por 100, lo que supone 3.000 euros. Esa es la cantidad que se le retendrá del salario cada mes, y la cantidad de la que dispone la empresa para pagar los impuestos del expatriado, ya se satisfagan estos en uno o más países.

¹¹ Indirectamente, este sistema favorece la movilidad de los trabajadores. Si toda la carga fiscal se le repercute a ellos, entonces estarían más inclinados a aceptar destinos donde apenas existan impuestos personales. Pero si es compartida con la empresa, entonces probablemente acepten destinos en países donde dicha carga es mayor.

al retornar a su país, con independencia de que se mantenga su salario, percibirá una notable rebaja (menor cantidad líquida en su percepción).

- Protección de tasas: en este caso, si la cantidad que el trabajador tiene que ingresar supera la que le correspondería en su país de origen, la empresa le reintegra la diferencia. Es decir, estamos barajando un escenario donde la carga fiscal es superior en el país en que se realiza la asignación que en el original. Aquí pueden plantearse, al menos, dos problemas añadidos: por un lado, cabe preguntarse qué se hace en la situación contraria (es decir, si se debe ingresar menos que lo que correspondería en origen porque la carga impositiva es menor). Evidentemente, lo lógico parecería pedir que sea el trabajador quien ingrese la diferencia a la empresa, pero seguramente pocas compañías estarán dispuestas a exigir tal ajuste. El otro problema es de más complicada gestión: la cantidad reembolsada puede ser susceptible de gravamen, con lo que aparecería una nueva diferencia a reintegrar, que a su vez sería nuevamente grabada, y así sucesivamente en un ciclo compensación/reintegro de numerosas etapas.
- Finalmente, la empresa puede abstenerse deliberadamente de intervenir en los impuestos del trabajador. Le entrega su salario bruto, sin efectuar retención alguna, y posteriormente el interesado se encarga de ingresar cuanto le corresponde en concepto de impuestos.

Alojamiento.

A pesar de que este problema no es tan complicado como el que acabamos de plantear, lo cierto es que también ocasiona numerosas preocupaciones tanto para los expatriados como para las empresas. La aplicación de la hoja de balance supone que el empleado no debe gastar ni más ni menos dinero en alojamiento en su país de asignación que el que destinaba en el original. Esto suele garantizarse a través de dos tácticas alternativas: se realiza una estimación de la cantidad que el empleado destina a su vivienda habitual, y se deduce la misma de su salario. En estas condiciones, todos los gastos de alojamiento que sean aprobados corren a cargo de la empresa (aunque el expatriado contribuye con la parte que se le está reteniendo). El otro sistema supone determinar el coste de un alojamiento similar en el país de origen y el de destino, y entregar al expatriado una cantidad compensatoria por la diferencia que debe asumir (si existe). En este último caso, se deja a su elección si prefiere un alojamiento económico que le permita embolsarse ese plus, o uno más oneroso, pero pagando él la diferencia.

La primera opción que hemos planteado presenta un problema fundamental: no todas las personas destinan la misma cantidad a su vivienda¹². Por tanto, si tenemos un conjunto de expatriados procedentes de un mismo país, y les subvencionamos un alojamiento similar en el destino, probablemente estén «pagando» cantidades distintas por el mismo concepto (es decir, quienes gasten más en su vivienda tendrán una mayor deducción en su salario que quienes tengan su hipoteca casi amortizada, pero ambos residirán en casas similares en el destino). Tenemos un problema parecido cuando retribuimos personal de diferentes países de origen. Las formas de vida, y en consecuencia las cantidades destinadas a vivienda, no son las mismas entre países diferentes. Por tanto, si nuestro punto

¹² Podemos encontrar problemas más sutiles. Imaginemos una persona que reside en un lujoso y céntrico chalet en una zona residencial. Si queremos encontrar un alojamiento similar en Japón tendremos serias dificultades y, por lujoso y caro que sea el emplazamiento que le facilitemos, va a percibir un empeoramiento de su nivel de vida.

de partida es el cálculo de la cantidad destinada a vivienda, y en función de esa cantidad calculamos lo que percibiría en el país de asignación, podríamos encontrar diferencias abismales entre lo que se ofrece a una persona de un país y lo que se ofrece a otra procedente de otro. Con independencia de lo antes expuesto acerca de la máxima de equidad que debe guiar el diseño de un sistema de retribución, las posibles implicaciones de carácter personal están claras ¹³.

Por otra parte, la base del sistema reside en un coste de vivienda «habitual», es decir, en el país de origen. Esto puede ser válido en aquellos casos en que el expatriado está una temporada en un país extranjero, al término de la cual regresa a su país de origen. Pero suponiendo que se trata de un trabajador que ocupa asignaciones internacionales sucesivas (lo que se conoce como *commuters*, personal que pasa de un destino internacional a otro), cabría preguntarse la lógica de mantener un estándar de vida en relación concreta con un país en particular, el de origen, que es tan arbitrario como cualquiera de los otros a los que es destinado.

Algunas empresas han intentado aliviar estos problemas realizando estimaciones que toman como referencia el país en que se realiza la asignación, y no el de origen. Es decir, se estima la cantidad que suele emplear en alojamiento una persona que ocupa un determinado cargo similar al que va a ocupar el expatriado (por ejemplo, qué cantidad emplea en vivienda un directivo de primera línea en Japón) y ese es el diferencial que se ofrece. De esta forma, se garantiza que quienes ocupen puestos determinados en una localización específica tendrán una vivienda similar ¹⁴.

Bienes y servicios.

Toda vez que se ha solucionado el problema de los impuestos y la vivienda, abordamos el coste de los bienes y servicios. En la mayoría de las empresas (más del 90%) este concepto se engloba en el término «Subvención por coste de vida», *Cost of living allowance* o COLA ¹⁵. Con el objetivo de mantener el nivel de vida de los trabajadores, se ofrece a estos un complemento del sueldo en función del país en el que vayan a desarrollar su actividad, para evitar que sufran una pérdida de poder adquisitivo.

Las empresas calculan el coste de una cesta de bienes y servicios representativos en el país de origen y el de asignación. Si se encuentra un *gap* entre la cantidad que gastan los expatriados en su país de origen y la que van a gastar por idénticos conceptos en la localización de la asignación, se compensará por el «diferencial de bienes y servicios» que implica esta subvención de coste de

¹³ Quienes tengan responsabilidades similares en la organización, difícilmente aceptarán complementos de vivienda distintos atendiendo a *accidentes de nacimiento*.

¹⁴ Evidentemente, este sistema también tiene sus problemas. Imaginemos, por ejemplo, el caso de una asignación en Londres. Puede que el concepto de «vivienda lujosa» para un vicepresidente sea un apartamento de dos habitaciones en el centro de negocios, que será muy apetecible para un expatriado procedente de Japón pero desde luego mucho menos para un español acostumbrado a un chalet de tres pisos en una zona residencial.

¹⁵ El índice muestra la diferencia en el coste de vida entre las ciudades. La menor referencia toma el valor 100. El coste de vida en destino se construye contra este valor. Por ejemplo, si Londres es la base (100) y Nueva York el destino, y el índice de Nueva York es 120, entonces Nueva York es 20 por 100 más caro que Londres. De igual forma, si con igual base el destino es Budapest (índice 80) supone que el coste de vivir en Budapest es el 80 por 100 de Londres. En el Anexo I de este trabajo ofrecemos el último dato publicado acerca de este índice, reflejando las principales ciudades del mundo.

vida ¹⁶. Dicho diferencial aumentará o disminuirá según sea necesario ¹⁷. Los diferenciales deben ser revisados para asegurarse de que sigue en vigor: la inflación y los tipos de cambio, tanto en el país de origen como en el de destino, pueden afectar a la apropiabilidad del índice. Esto implica que, eventualmente, sea necesario realizar ajustes con mayor periodicidad cuando la inestabilidad –de precios o moneda– es patente ¹⁸. Además, es importante resaltar que lo que se protege es el poder adquisitivo del expatriado, es decir, un porcentaje de sus gastos que se dedican a la adquisición de bienes y servicios. Por tanto, a pesar de que la cantidad –en términos de unidades monetarias– pueda fluctuar, la proporción de salario destinada al efecto debe permanecer constante.

2.3. Ventajas, inconvenientes y alternativas.

El enfoque comentado es el más ampliamente aceptado porque presenta numerosas ventajas, aunque también adolece de ciertos inconvenientes.

En cuanto a las ventajas que avalan la hoja de balance, podemos destacar las siguientes:

- Iguala las condiciones de los expatriados con independencia de su origen, garantizándoles la protección de su estándar de vida habitual.
- Facilita la movilidad, pues aunque teóricamente el expatriado no se verá muy favorecido, al menos no percibirá «desincentivos» de carácter económico para la expatriación.
- En relación con el salario, centrándonos en la **cuantía**, facilita su oscilación en unos límites controlables –se mantiene razonablemente estable–. Por lo que respecta a su **composición**, permite mantener idénticos elementos que los que se venían concediendo, del mismo modo que garantizar su continuidad en el patrón de gasto. De esta forma, se reduce parcialmente la incertidumbre de la asignación (favoreciendo, por tanto, la disposición a aceptar).

Con todo, la principal fortaleza del sistema es que resulta generalmente aceptado por los empleados, por cuanto ve garantizado su nivel de vida. No obstante, también detectamos algunas debilidades. La más importante es la reiterada consideración –y consiguiente valoración– del concepto de *habitual*. Se asume en todo momento que el expatriado va a retornar a su país de origen, pero esto no es necesariamente cierto: cada vez más empresas tienen un patrón de movilidad que contempla numerosas y sucesivas asignaciones en destinos diversos, de manera que el expatriado

¹⁶ En la misma línea figurarían las subvenciones (COLA) negativas, en aquellos casos en que el nivel de vida del país donde se va a realizar la asignación, y consecuentemente el coste de mantener un nivel similar al que se venía disfrutando en el país de la asignación, es sensiblemente inferior al del país de procedencia del expatriado o la compañía.

¹⁷ Supongamos que una persona que cobra 10.000 euros destina el 30 por 100 de su salario a adquirir bienes y servicios. Si es destinada a un país donde se estima que se gasta un 55 por 100 más, le correspondería un COLA de 1.650 euros.

¹⁸ En el caso anterior, supongamos que la inflación es del 10 por 100. Pongamos dos supuestos: revisión mensual (A) y revisión trimestral (B). En ambos casos, llegado el tercer mes –marzo, por ejemplo– tendríamos un salario aproximado de 13.000 euros. No obstante, en el caso A tendríamos 11.000 euros en enero, 12.100 euros en febrero y 13.310 euros en marzo, mientras que en el caso B llegaríamos directamente a los 13.000 euros en dicho mes. El caso A muestra mucha más protección frente a la inflación, obviamente.

pasa de unos a otros sin retornar a su país natal. Además, este patrón puede complicar en sumo grado la determinación del «origen» real del trabajador ¹⁹.

Conviene también resaltar que es un sistema que puede funcionar, y de hecho funciona, muy bien siempre que se trate de expatriados procedentes del mismo país o, en su caso, de países similares. Obviamente, el estilo y nivel de vida varían entre países y culturas, de manera que en caso de patente heterogeneidad simplemente serviría para poner de manifiesto esas desigualdades (recordemos que el espíritu del sistema de hoja de balance es garantizar el «nivel de vida habitual», es decir, en origen).

Toda vez que hemos analizado el sistema más profusamente empleado, sacando a la luz algunas de sus ventajas e inconvenientes, pasamos a considerar algunas alternativas con implantación creciente: el enfoque de equivalencia con el país de origen, el mixto o compuesto, y el nacional –relacionado con el país donde se va a relacionar la asignación.

Enfoque de equivalencia.

La idea que subyace a este sistema es simple: consiste en establecer la compensación de todos los expatriados sobre la base de una serie de ratios procedentes del país de origen ²⁰. De esta forma, se consigue eliminar el problema del que antes hablábamos (la consideración de los distintos niveles de vida). Reduce, por tanto, distintos sentimientos de falta de igualdad que pudiesen albergar los trabajadores en una localización concreta.

Evidentemente, también tiene sus problemas. El más significativo, que solo es aplicable en aquellos casos en que el número de expatriados es limitado, pues de lo contrario resulta muy costoso (no olvidemos que estamos garantizando el salario y nivel adquisitivo de un número importante de personas). Funciona mejor cuando el país de origen –que se toma por referencia– tiene un nivel de vida alto, puesto que es claramente más sencillo convencer a alguien de que adopte una escala de vida superior que de que reduzca su nivel. Asimismo, también es recomendable en aquellos casos en que los empleados rotan entre distintos países en el extranjero (no perciben diferencias significativas). Eso sí, tiene a su favor que su aplicación es simple, y los costes administrativos son menores que con otros sistemas, puesto que es un único país (el de origen) el que se utiliza para calcular los salarios y los diferenciales asociados a la asignación.

Enfoque mixto.

Este sistema ha recibido muy diversas denominaciones, pero la idea que subyace es básica: consiste en calcular una media de salario y un índice de nivel de vida estándar, tomando como referencia datos de diversos países. En función de los estados seleccionados, estaremos ante un enfoque regional (áreas geográficamente próximas) o compuesto (seleccionados por criterios diferentes a la

¹⁹ Pensemos, por ejemplo, en un empleado que, recién licenciado y tras superar un período de formación de seis meses en la empresa, es enviado a Australia por cinco años, después a China (tres años), de ahí a Japón (siete) y, tras una breve estancia de dos años en Francia, pasa cuatro en Alemania y, finalmente, regresa al país donde la empresa tiene su sede. ¿Qué país debemos tomar ahí como referencia?

²⁰ Con este enfoque, una multinacional española pagaría a todos sus empleados como si fuesen trabajadores en España, con independencia de cuál sea su origen (alemanes, belgas, franceses y españoles trabajando en Japón, por ejemplo).

localización geográfica, como importancia relativa de cuota de mercado). Este sistema es todavía menos costoso que el anterior, puesto que ni siquiera hay que solucionar las posibles diferencias entre el país de origen y los diferentes destinos, partimos de unos datos-media básicos.

El problema fundamental que plantea es que, puesto que todas las estructuras salariales se van a hacer considerando esa media, cuanto mayor sea el número de desplazamientos que realice el expatriado, mayor es la probabilidad de que detecte diferencias.

Enfoque nacional.

El cuarto enfoque seguido para determinar el paquete de compensación del expatriado supone partir de la premisa de que no hay nada especial a la hora de enviar a un trabajador al extranjero, por lo que no hay necesidad de diseñar subvenciones específicas. Una forma de implantar tal sistema es concederles ciertos beneficios durante los primeros meses de la asignación, y a partir de entonces retribuirles como si fuesen empleados locales; o retribuirles de esa forma durante todo el período pero otorgándoles una prima al comienzo y/o final de la asignación.

La consecuencia básica es que, probablemente, solo se aceptarán de buen grado aquellas asignaciones cuyo destino sean países con un nivel de vida superior al de origen (funciona mejor cuando se destina a países más desarrollados que el de origen). Por tanto, es mejor aplicarlo en aquellas organizaciones que, aún siendo internacionales, no necesitan de una presencia masiva de personal expatriado presente en la filial ²¹.

2.4. Incentivos.

Al igual que comentábamos en la introducción a la hoja de balance, cualquiera de los sistemas de compensación que hemos mencionado tiene como objetivo prioritario evitar que la asignación internacional perjudique económicamente al candidato. No obstante, la realidad es que la mayoría de las empresas ofrece incentivos para convertir la etapa de asignación en algo que, probablemente, sea lucrativo para los candidatos potenciales. Esto tiene una inevitable intención: aumentar su atractivo. No olvidemos que, con independencia del control de costes que toda empresa debe mantener, el hecho de que no estén «superpobladas» de personas dispuestas a irse a trabajar al extranjero es una realidad problemática. La mayoría de las personas nacen, crecen, se educan y forman, en un país, con una cultura, unas costumbres y un idioma determinado. Suelen ser reacios a abandonar a su familia, sus amigos, los servicios públicos (educativos, sanitarios o de otra índole) y, en definitiva, el entorno y comodidades a que están acostumbrados. Como consecuencia, a pesar de esa máxima de control presupuestario y reducción de costes en la que venimos insistiendo, gran parte de las empresas siguen en la línea de ofrecer grandes sumas para motivar a la expatriación.

A continuación, revisaremos los principales elementos que suelen incluirse en un paquete de compensación de expatriados. Existen casi tantas modalidades cuantas empresas que los ofrecen, por

²¹ Por ejemplo, empresas con un enfoque multinacional de estrategia independiente para cada uno de los países donde no es necesario un intercambio fluido de información.

lo que solo enumeraremos y explicaremos los más comunes. A pesar de dicha heterogeneidad, si podemos entrever una característica común a todos ellos: su pago –o entrega– se puede realizar de forma única (una vez que se acepta el destino o al finalizar con éxito la asignación en el extranjero), o de forma continuada (varios pagos o entregas periódicas en el transcurso del tiempo que está en destino).

Prima por servicio en el extranjero.

Esta prima consiste simplemente en una cantidad de dinero que reconoce la disponibilidad y sacrificio del expatriado y su familia a la hora de aceptar un cometido internacional. Sería como una compensación a cambio del inconveniente que supone dejar atrás el entorno familiar, socioeconómico y laboral para vivir en un país cuya cultura puede ser completamente diferente, lo que supone que las comidas, el clima, la educación, los medios de transporte, las compras, el sistema sanitario y demás van a ser diferentes también. Obviamente, los mayores incentivos se reservan para las localizaciones menos atractivas ²².

Se trata de una modalidad de compensación en retroceso (en la década que va de los 90 al 2000, el porcentaje de empresas que lo utilizan ha pasado del 78 al 62%).

Primas en función del destino.

Cuando se paga la prima por servicio en el extranjero, a veces se reconoce la existencia de ciertas peculiaridades o dificultades inherentes al destino particular al que se va a ser asignado. En esos casos, se paga esta prima por destino. Con este concepto englobamos distintas modalidades de subsidio, todas relacionadas con las características particulares del país en que se va a desarrollar la asignación.

- **Penosidad:** se reconocen aspectos particularmente complejos del destino (aislamiento, climas extremos, inestabilidad y riesgo político, condiciones inferiores de vida –educación, sanidad, alojamiento, comida...–). A la hora de otorgar estas primas, suele hacerse de dos formas diferentes: a partir de *benchmarking* (ver qué están haciendo otras empresas en dichas localizaciones) o utilizando estudios de mercado internacionales. Estos se revisan constantemente, debido a las diferencias de inflación y de tipos de cambio de divisas.
- **Peligrosidad:** son primas similares a las anteriores, con la particularidad de que se abonan «además» de la de penosidad por el hecho de tener que trabajar en un entorno hostil. Suelen estar asociadas a industrias como petróleo o gas, donde la materia prima está localizada en países particularmente inestables.

Gastos de traslado y recolocación.

La mayor parte de las empresas asumen los gastos inherentes al traslado del expatriado y su familia entre países, aunque especifiquen aquellos de los que se hacen cargo (expresamente) o los

²² La prima suele establecerse en términos porcentuales sobre el salario base (entre el 10 y el 15%).

limiten a un peso determinado. Como podemos imaginar, los gastos más importantes son los que tienen que ver con el traslado de mobiliario y enseres, en los casos en los que así se decida. Habitualmente, se sigue una de las siguientes modalidades:

- Asunción del traslado y el coste correspondiente, lo que tiene el aliciente de que los empleados ya se encuentran con sus enseres cuando llegan a su destino.
- Proporcionar un «nuevo entorno»: teniendo en cuenta que el transporte es caro, y que se corre el riesgo de que el material se deteriore o retrase –con la consiguiente insatisfacción y enfado de los empleados–, algunas empresas optan por comprar o alquilar los enseres (una casa amueblada, por ejemplo) en el destino y ofrecerlo de forma gratuita. Simultáneamente, es habitual que ofrezcan un servicio de almacenaje (guardamuebles) para mantener los enseres del expatriado en condiciones óptimas hasta su retorno, así como la posibilidad de que se lleven algunos objetos personales.
- La tercera de las alternativas es la más sencilla: entregar una cantidad a los expatriados para que hagan uso de ella ²³. En esas condiciones, eligen si prefieren transportar sus enseres, alquilarlos o comprar unos nuevos (embolsándose o asumiendo por su cuenta la posible diferencia).

Subsidio para la educación.

Cuando el candidato a la expatriación tiene hijos, su educación en el país donde van a ser reasignados tiene importancia capital. Pocas personas aceptarían un cometido internacional si sus hijos se van a ver perjudicados en su educación. En consecuencia, algunas de las empresas ofrecen una pensión compensatoria para cubrir este capítulo de gastos.

La táctica habitual supone enviar a los hijos a una escuela internacional, pero no siempre es posible. Si se estima que en el país de destino no hay una infraestructura educativa adecuada, puede asumirse el coste de enviar a los hijos a un internado en el país de origen (incluyendo, opcionalmente, viajes para que puedan visitar a sus padres ²⁴).

Prima de viaje y vacaciones.

El período de vacaciones «oficial» no suele variar por el hecho de que la persona esté expatriada. Es decir, que si un empleado tiene derecho a un mes de vacaciones, esto no cambiará con independencia del país donde esté trabajando. Cómo y cuándo disfrute de estos días, así como el destino escogido o la cantidad de dinero que vaya a emplear, depende única y exclusivamente del expatriado.

²³ Algunas empresas retribuyen ambos conceptos de forma separada: por una parte, pagan una cantidad por traslado de enseres (o se encargan por sí mismas), y además ofrecen una compensación por la recolocación. Se entiende que pueden aparecer gastos no previsibles ni estimables, que además varían en función de la casuística particular del expatriado.

²⁴ Otra modalidad menos extendida de esta ayuda consiste en cubrir el coste de los viajes de los hijos para visitar a sus padres, pero sin asumir los gastos de internado.

Aun así, algunas empresas ofrecen a sus empleados y a sus respectivas familias viajes para que puedan visitar su país alguna vez al año, con independencia del período de vacaciones. Ello favorece tanto al expatriado (que retorna a su entorno sin asumir coste alguno) como a la propia empresa, a la que interesa que se mantengan lazos afectivos y personales con el entorno de origen de cara a un eventual retorno. Incluso a veces se utiliza para facilitar visitas de control a las oficinas centrales, que son aprovechadas para poner al empleado al día de reestructuraciones, decisiones, objetivos, cambios de estrategia o cualquier otro aspecto que tenga un mejor tratamiento «cara a cara».

Prima de descanso.

Estas primas se conceden, generalmente, a aquellos expatriados cuyos cometidos tengan un mayor grado de dificultad. Por lo general, es un dinero extra que sirve para que los expatriados y sus familias se tomen un descanso de vez en cuando, debido a que el trabajo del primero puede ser demasiado estresante y duro en algunas ocasiones. Suelen ser viajes que sirven, además para adquirir bienes que no se encuentran disponibles en el lugar de destino o para recibir atención médica en caso de ser necesaria.

Las empresas acostumbran especificar a sus expatriados que este dinero no lo pueden utilizar para otros fines, como se hace con otros tipos de primas compensatorias.

Subsidio médico.

Ninguna empresa puede arriesgarse a que sus expatriados, o sus familias caigan enfermos, pues eso significaría una repatriación anticipada con la consecuente pérdida de beneficios, por lo que la mayor parte suele pagar los gastos médicos, aunque a menudo se excluyen los relacionados con la oftalmología y la estomatología. También es habitual que cubran aquellos costes que excedan la cobertura pactada por el interesado.

En el caso de que el país de destino esté en vías de desarrollo, la empresa también puede hacerse cargo de enviar a cualquiera de los miembros de la familia del expatriado a otro país para que sea examinado, cuando el caso lo requiere.

Subsidio de automóvil.

Excepto en los casos de altos ejecutivos, normalmente el subsidio que ofrecen las empresas en este caso consiste en la diferencia entre tener y conducir un coche en el país de origen y en el extranjero. Se ofrecerá siempre bajo el supuesto de que existen dichas diferencias²⁵. Con todo, este tipo de primas está desapareciendo en los programas de la mayoría de las empresas.

²⁵ Cabe señalar que, en casos particulares, el hecho de que una persona disfrute ya no de un coche en particular, sino de chófer, es síntoma de estatus. En estos casos, con independencia de que haya o no diferencias entre los costes inherentes al vehículo, se otorgará el beneficio.

Prima en calidad de miembro de un club.

En algunos países, la pertenencia a un club social es la única forma –o la menos cara– en que un expatriado y su familia pueden acceder a servicios de ocio similares a los que tenían en su origen (tenis, piscinas, gimnasios, etc.). En otros lugares, hacerse miembro de un club es imprescindible para acceder a localizaciones donde se toman decisiones políticas o empresariales de relevancia, o simplemente para establecer buenos contactos. En consecuencia, la mayor parte de las empresas suelen hacer a los expatriados socios de alguna sociedad de ocio.

3. LA RETRIBUCIÓN IMPLÍCITA

Hasta este momento, nos hemos limitado a revisar los elementos más habituales en un sistema de compensación para personal expatriado. Como podemos observar, la mayoría de los mismos tienen base monetaria, es decir, significan complementos de salario que derivan en importantes sumas mensuales (primas, pago de diferenciales, seguros, complementos, etc.). Esto supone, en última instancia, añadir un elemento de dificultad a la ya de por sí complicada gestión de Recursos Humanos Internacionales.

Las empresas intentan incrementar la receptividad de los potenciales expatriados ofreciendo importantes salarios, es decir, utilizan como principal arma de atracción el dinero. Este foco se traslada a los empleados, que terminan aceptando el puesto precisamente en función de la cantidad que se les ofrece. El problema es que, tan pronto como son reubicados en su país original, todos estos «extras» desaparecen: ya no hay que pagar diferenciales por costes superiores, ni primas por destino o penosidad, ni, en definitiva, suplemento alguno sobre el salario correspondiente al puesto que ocupa inherente en la estructura salarial de la organización.

Para el expatriado, por consciente que sea de que las condiciones especiales que habían motivado esos pagos complementarios han desaparecido en el momento en que retorna a su país, la retirada de complementos se parece demasiado a una reducción de salario. Ello genera insatisfacción y frustración, sentimientos que son rápidamente transferidos al resto de la plantilla. Muy probablemente entre quienes acuden primero a interesarse por la experiencia vivida se encuentran algunos de los que albergan cierta intención de presentarse a una candidatura para un puesto en el extranjero, o en trámites de aceptarla. Si lo que reciben son resultados negativos, seguramente se pensará dos veces su decisión.

Este problema que estamos planteando se origina porque todos los privilegios de los que gozaba en su asignación desaparecen. Además, debemos tener presente otra serie de características inherentes al proceso de expatriación que no hemos mencionado por cuanto exceden el problema de la retribución, pero que en ningún caso debemos obviar ni mucho menos olvidar. Por lo general, los puestos en el extranjero tienen un grado de autonomía, control y responsabilidad que difícilmente reúnen los puestos de nivel jerárquico semejante en la sede de la organización. Si añadimos esta variable al problema de la desaparición de elementos salariales, explicamos fácilmente el desencanto del directivo una vez retorna.

Este efecto, puede verse disminuido si, a pesar de no recibir tanto salario como en su estancia internacional, el antiguo expatriado encuentra otras compensaciones (como mejora en su puesto, responsabilidad o cargo dentro de la compañía). La explicación que subyace a este fenómeno pasa por el análisis de la motivación de las personas. Cuando debemos tomar una decisión ponemos en una balanza los costes y beneficios que implicará. Los expatriados sospechan que, mientras estén en el extranjero, quedarán fuera de la óptica de la empresa ²⁶, alejados asimismo de sus planes de promoción. Los costes para su carrera profesional son, en consecuencia, altos. También es cierto que los estudios indican persistentemente que cuando los expatriados regresan a su lugar de origen suelen coincidir en que la empresa no reconoce el valor de la etapa que han dejado atrás, lo que vuelve a incidir en este coste profesional (incrementándolo).

Todavía podemos ir un paso más allá, aplicando idéntico análisis al terreno personal. La expatriación tiene unos costes personales importantes, tal y como ya hemos comentado. Se dejan atrás amigos y familia, compañeros, vidas y lazos personales, en definitiva, que no siempre es fácil restaurar.

Algunas personas están dispuestas a asumir estos costes –tanto los profesionales como los personales– a cambio de una compensación extra, siempre que esta pese más en la balanza que lo que suponen estos costes. Obviamente, cuanto mayor sea el talento del candidato y mayor sea su potencial de desarrollo profesional, mayor será también la incertidumbre sobre el efecto que la asignación tendrá sobre su carrera, por lo que la compensación que habrá que darle a cambio será también mayor. Idéntico razonamiento podríamos hacer en relación con las características personales del candidato: el coste si tiene cónyuge e hijos, por ejemplo, será mayor que si está soltero, por lo que la compensación también debe aumentar.

Una lectura detallada de lo que acabamos de plantear nos conduce a un nuevo conjunto de posibilidades de compensación. Recordemos que en el epígrafe anterior, cuando hablábamos de los objetivos de la hoja de balance, decíamos que ante todo suponía garantizar que el expatriado no iba a ver mermado su poder adquisitivo como consecuencia de la asignación. En este caso, deberíamos garantizar que no vea disminuidas sus posibilidades de desarrollo de carrera, ni tampoco su vida personal. En otras palabras, si a problemas económicos respondemos con dinero (caso de los sistemas de fijación salarial), a problemas de desarrollo profesional y de índole relacional podríamos responder con otro tipo de incentivos, no necesariamente monetarios.

3.1. El desarrollo profesional.

Lo expuesto anteriormente nos induce a pensar que en el marco de la carrera profesional del individuo existen elementos que pueden actuar como factores de motivación o retribución para la asignación internacional. Quizá la forma más sencilla para detectar estos factores sea detectar los problemas que pesan como «costes» en esa balanza individual de la que antes hablábamos, para intentar ofrecer soluciones que inclinen dicha balanza por el lado de los beneficios.

²⁶ Este fenómeno es conocido como el síndrome de «fuera de vista, fuera de mente».

¿Qué tipo de incertidumbre afronta un candidato a quien se ofrece un puesto en el extranjero? Generalmente, sentirá cierta presión, puesto que pensará que una negativa puede cercenar sus posibilidades de desarrollo en la empresa. Temerá que, al estar lejos de la esfera de la toma de decisiones durante un tiempo, sus superiores no se acuerden de él cuando busquen quién reemplace a un superior. No sabrá para qué servirán las capacidades que adquiriera en el extranjero, y probablemente hasta dude de si encontrará un puesto de trabajo adecuado cuando retorne.

Veamos algunas medidas que pueden solucionar estos problemas o, cuando menos, aliviarlos.

Aliviar la carga coercitiva. Las personas que perciben presión cuando se les ofrece un cambio de puesto –se plantea el traslado como condición para recibir una promoción, o se intuyen consecuencias negativas si no se acepta–, desarrollan actitudes más negativas hacia la nueva asignación de trabajo y afrontan más problemas de adaptación. Teóricamente, cuando perciben que tienen completa libertad para aceptar o rechazar una asignación internacional, se producirá la reacción inversa: que estarán más predispuestos a afrontar los inevitables problemas con que tropezarán al enfrentarse a un país, una cultura, unas costumbres y, en definitiva, un entorno que poco o nada tiene que ver con lo que les resulta conocido (y, en la mayor parte de las ocasiones, con lo que esperan encontrar)²⁷. Por tanto, la primera gran lección es que el candidato debe percibir que tiene completa libertad para aceptar o rechazar el puesto que se le está ofreciendo.

Generar expectativas realistas de puesto. Las expectativas que una persona se genera con carácter previo ante cualquier cambio (sea de puesto, país o trabajo) juegan un papel principal en toda transición. Evidentemente, cuanto mayores sean las expectativas que se generen, mayor es el riesgo de que no se cumplan, por lo que la insatisfacción será también mayor. En consecuencia, es imprescindible que el candidato conozca en todo momento lo que va a encontrarse en su nuevo destino, tanto lo bueno como lo malo, de cara a que sus expectativas sean lo más acertadas posibles.

Íntimamente relacionada con las expectativas acerca del puesto de trabajo está la utilización de las capacidades del individuo. Todas las personas abrigan legítimos deseos de explotar sus capacidades en el puesto que ocupan; en el caso de los expatriados están además los sacrificios personales, familiares y laborales que le ocasiona la asignación internacional, por lo que las expectativas de lo que va a recibir en contraprestación a dicho sacrificio son mayores que las de un empleado no internacional. Si el expatriado descubre que la asignación internacional no le va a ser útil en el logro de realización profesional (no solo por lo que va a suponer en su trayectoria de carrera una vez sea repatriado, sino en lo que respecta a la explotación y perfeccionamiento de sus capacidades durante la asignación) se sentirá poco satisfecho con su trabajo y poco comprometido con el mismo.

Repatriación y desarrollo de carrera. La relación entre los cambios en el trabajo y la carrera a largo plazo tiene un papel crítico en el desarrollo de carrera. La perspectiva que la organización posee y transmite de la etapa de expatriación como parte de la senda de carrera del individuo afecta a su deseo de adaptarse: si quienes cambian de puesto ven una conexión entre sus asignaciones actua-

²⁷ Esto además tiene un beneficio añadido para la empresa: podrá escoger para la asignación a quien considere más adecuada entre todas las personas que realmente desean ser enviadas al extranjero, incluso alguna se presentará voluntariamente.

les y sus trayectorias de carrera a largo plazo es más probable que deseen invertir su tiempo, energía y compromiso en sus asignaciones extranjeras. Además, los estudios de planificación estratégica sugieren que la dirección de carreras debe vincularse a la estrategia corporativa de tal forma que las empresas que necesiten especialistas específicamente formados en la empresa para implantar la estrategia utilicen las rotaciones de puesto como forma de desarrollo. Siguiendo este mismo razonamiento, aquellas empresas que estén implantando una estrategia de internacionalización tratarán de vincular las carreras de sus directivos con dicha estrategia utilizando las sucesivas asignaciones internacionales como vía de desarrollo.

La percepción por parte del expatriado de que existe una conexión entre su asignación y su plan de carrera a largo plazo ha probado estar significativa, y positivamente, relacionada con su actuación en terreno internacional, en todos las perspectivas en que esta pueda analizarse: su rendimiento, las relaciones que establece con las personas originales del país en que se desarrolla la asignación, su adquisición de habilidad, predisposición a permanecer en el destino, y su satisfacción con el trabajo²⁸.

Garantías sobre la repatriación. El expatriado suele albergar también grandes preocupaciones acerca de la posibilidad de conseguir un puesto deseable cuando retorne. Uno de los problemas más importantes que afrontan, en concreto, los directivos que realizan movimientos de carrera internacionales es si entrarán en los planes de la organización mientras están ausentes, lo que conduce inevitablemente a la incertidumbre y, en consecuencia, al rechazo. Por tanto, la planificación de la fase de repatriación en el marco de la carrera del expatriado²⁹ pasa a ser piedra angular en el proceso de aceptación y decisión: si conoce perfectamente cuáles serán sus posibilidades (incluso el puesto en concreto) una vez les llegue el momento de ser repatriados, aceptará de mejor grado dicha asignación.

El papel del mentor. Sin entrar en consideración acerca de si es más o menos posible recoger en todo o parte los factores anteriormente citados como elementos explícitos constituyentes de un sistema de pago, lo cierto es que tampoco es imprescindible. Es decir, que a la hora de configurar la oferta de compensación a percibir por el expatriado en su destino, no necesariamente tienen que figurar de forma independiente como elementos de dicha oferta. Podríamos resumirlos, y resolverlos, asignándoles un mentor. Además de evitar el sentimiento de aislamiento que sufren los trabajadores mientras están en el extranjero, la designación de un mentor sería beneficiosa a la hora de diseñar una carrera profesional consistente, ya que protege los intereses del expatriado mientras está ausente, estudiando los puestos que podrían ser deseables una vez que se decide la repatriación. De esta forma, las metas y planes de carrera del expatriado no desaparecerían en su ausencia.

La idea de que la ayuda de un mentor favorece la actuación de una persona en una organización y su progreso en la estructura organizativa es un tópico en la literatura reciente, sucediéndose

²⁸ En diferentes entrevistas realizadas a expatriados, gran parte de ellos reconoce que el hecho de permanecer por un tiempo «demasiado largo» en sus asignaciones les impidió mantener una senda de avance de carrera similar a la que tenían sus colegas nacionales. Esta permanencia prolongada en el destino les podía conducir a una etiqueta permanente de expatriado o a experimentar dificultades en el reajuste a las asignaciones nacionales.

²⁹ De hecho, lo realmente adecuado sería que el objetivo que se persigue cuando se selecciona y envía a un expatriado al extranjero formase parte del plan de desarrollo de carrera, pues si se evalúa la actuación del individuo en base a dichos objetivos se le repatriará a un puesto donde pueda utilizar las competencias adquiridas en la asignación.

estudios que comparan la trayectoria de trabajadores incluidos en programas de mentorización con la de otros que carecen de este soporte. Dichos estudios demuestran consistentemente que quienes cuentan con un mentor en su trayectoria profesional tienen mayor satisfacción y compromiso con su carrera profesional, más movilidad y actitudes más positivas hacia el trabajo.

Existen diferentes definiciones de lo que es un mentor³⁰, pero podemos entresacar algunas características comunes a todas ellas: se trata de una persona con experiencia y situada en un nivel jerárquico de la organización elevado³¹, que ayuda en el desarrollo de la carrera de la persona que recibe su ayuda como formador, patrocinador y representante de intereses (no necesariamente como supervisor). Muestran un interés personal por la carrera del protegido, proporcionando movilidad organizativa ascendente y desarrollo personal a su protegido y adiestrándolo, apoyándolo y guiándolo en el desarrollo de habilidades técnicas, interpersonales y políticas.

Existen dos tipos de «apoyo», informales y formales:

- Los apoyos informales aparecen de forma espontánea al existir intereses similares para las dos partes. Es decir, que no son iniciativa de la organización, sino que aparecen de forma no premeditada. Esta informalidad impregna todas las facetas de la relación, que no es estructurada, ni tiene unas normas o contactos previamente establecidos: mentor y protegido se encuentran tantas veces como deseen –o lo necesiten– a lo largo del período que dura la relación, que habitualmente oscila entre tres y seis años.
- Los apoyos formales son iniciativa de la organización, y el mentor generalmente es nombrado por un tercero. Habitualmente no conoce al protegido cuando se inicia la relación. Esta relación formal dura entre seis meses y un año. La menor duración de los programas formales puede reducir la influencia del mentor sobre la carrera del protegido y sus actitudes hacia el trabajo.

En lo que respecta al nivel del compromiso de un mentor, este puede ser:

- *Profesional*: relación entre superior y subordinado.
- *Relacional*: relación con otro miembro de la empresa que no está directamente bajo su cadena de mando pero que podría beneficiarse de la experiencia del directivo.
- *Personal*: vínculo personal que va más allá de los requisitos organizativos formales y aumenta con la dimensión informal.

El papel del mentor puede variar, dependiendo de la especialización del mentor y las necesidades del protegido, como podemos observar en la tabla siguiente:

³⁰ Una de las más populares es la definición dada por KRAM en 1985, según la cual los mentores son individuos con experiencia y conocimiento que se comprometen en proporcionar movilidad ascendente y apoyo en la carrera de sus protegidos.

³¹ Algunos investigadores sostienen que, para ser efectivo, es necesario que el mentor tenga un nivel elevado en la jerarquía de la organización, pero tanto los colegas como los subordinados pueden proporcionar ayuda

TABLA 1. *Actuación del mentor.*

| Nivel de compromiso del mentor | Cognitivo/Informativo | Contacto/Redes | Guía Social/Emocional/Política |
|--------------------------------|---|--|--|
| Profesional | Formación especializada. Sigue normas de información en relación con el puesto o la función | Asistencia con contactos internos y relaciones clave en distintos niveles de la organización | Apoyo durante experiencias profesionales complicadas |
| Relacional | Aproximación a la organización informal y a las dimensiones políticas de la organización | Asistencia en el desarrollo de contactos internos. Ayuda para aumentar las redes internas | Preparación del protegido para afrontar conflictos potenciales o actuales en terreno profesional |
| Personal | Compartición de información restrictiva que puede beneficiar al protegido | Asistencia para facilitar introducciones en círculos sociales o profesionales en las organizaciones con contactos potencialmente influyentes | Refuerzo de amistad y apoyo social ante dificultades profesionales y personales |

Los compromisos adquiridos por los mentores se han relacionado positivamente con promociones recibidas por los protegidos, ingresos más altos, mayor satisfacción en la carrera y mayor movilidad. También se han encontrado beneficiosos para aliviar la tensión del puesto de trabajo y las intenciones de cambio. Se ha asociado, asimismo, con la socialización organizativa, el compromiso de carrera y el poder «posicional», relacionado con el acceso a las personas importantes y la influencia en las decisiones de política organizativa. Adicionalmente, los mentores proporcionan «poder de reflejo» a los protegidos, es decir, la percepción de que el protegido tiene los antecedentes y recursos del mentor.

Ante todos estos resultados que ofrece la utilización de mentores en la organización, y dada la necesidad de ampliar el número de gerentes capacitados para trabajar en el extranjero y la mayor complejidad de las asignaciones de expatriación, la adopción de mentores en las asignaciones internacionales puede ser valiosa. Esta idea se refuerza si tenemos en cuenta su papel a la hora de defender los intereses de los expatriados, y la búsqueda de un puesto adecuado a la hora de su retorno, con lo que de alguna manera frena la insatisfacción que puede sentir el expatriado una vez deja de percibir los complementos que disfrutaba en el extranjero.

3.2. El apoyo familiar.

Todavía nos queda un tema por abordar, y es el relacionado con los problemas familiares. Uno de los principales factores que influyen en el expatriado es su cónyuge y la familia: en la medida en que la familia del expatriado se adapte al destino, mejor será la adaptación de este, y mayor su intención de permanecer en el destino. Si bien es cierto que la influencia del cónyuge es relevante en el caso de estructuras familiares «tradicionales», en las que trabaja el esposo pero no la esposa, todavía es mayor

cuando el cónyuge tiene su propia carrera profesional, esto es, en estructuras «post-tradicionales» o de «carrera dual», cuando «ambos cónyuges están empleados y psicológicamente comprometidos con su trabajo» o «están empleados en trabajos de movilidad vertical». Las empresas que deseen sacar todo el provecho posible y beneficiarse de la gestión de una asignación internacional deben considerar las consecuencias que la transferencia internacional tiene en el caso de familias con carrera dual:

1. El cónyuge debe abandonar su propia carrera profesional debido a la transferencia, con lo que se incrementa el descontento y la tensión en la unidad familiar. Ocasionalmente intenta proseguir su carrera en el mismo país al que ha sido transferida su pareja, pero puede no encontrar un puesto de trabajo que considere significativo. Este factor también introduce tensión en el núcleo familiar.
2. Los viajes constantes que realizan algunos cónyuges entre el país al que su pareja ha sido transferida y el país en el que tiene su trabajo, en el intento de mantener su carrera.
3. La pérdida de ingresos que se produce en la unidad familiar como consecuencia de la pérdida de uno de los sueldos, con la consiguiente tensión financiera que sufre la unidad familiar.
4. La pérdida de potenciales candidatos ³² para puestos extranjeros que se produce como consecuencia de la configuración de las carreras profesionales de los cónyuges. Este factor está directamente relacionado con la implicación que el cónyuge tiene con su carrera profesional.

Este panorama que perfilamos nos induce a pensar que sin medidas formales de apoyo organizativo, las familias con carreras duales se trasladan menos frecuentemente, y que la existencia de los programas de apoyo al cónyuge del expatriado constituye un factor decisivo en la decisión de expatriación. A partir de esta premisa, algunas organizaciones desarrollan modelos de apoyo socio-psicológico al cónyuge.

El apoyo social ha sido identificado como un importante factor que contribuye, entre otros, a la reducción de la tensión familiar y al bienestar de los cónyuges con carreras duales. Este apoyo puede revestir principalmente cuatro formas:

- Emocional: confianza, empatía, atención...
- Instrumental: tiempo, recursos y capacidades.
- Informativo: anuncios, opiniones, etc.
- Evaluativo: información del rendimiento.

Tanto el expatriado como la organización para la que trabaja, y que le envía al extranjero, deben proporcionar estos cuatro tipos de apoyo. A la hora de proporcionarlo, hay que prestar atención a diferentes variables:

³² Uno de los motivos potenciales de rechazo de una asignación internacional es, precisamente, la carrera del cónyuge. Cuando se aborda este problema, se hace desde una óptica prioritariamente femenina, puesto que la mayor parte de las asignaciones internacionales se reservan todavía a los hombres.

- Contexto. El contexto en el que se proporciona el apoyo difiere, obviamente, cuando quien proporciona el apoyo es el cónyuge o si es la empresa en que trabaja el expatriado. Así, mientras que en el primer caso intervienen factores como la estabilidad familiar o la red de contactos sociales externos; en el segundo nos encontramos con aspectos como la red interna de comunicación en la empresa o las características propias de la organización.
- Recursos. Los recursos asignados, a saber, el coste de cualquier iniciativa (coste económico, conocimientos y tiempo), dependen de la preocupación que siente el cónyuge por su pareja o la empresa por su trabajador expatriado.
- Disposición para ofrecer apoyo. En este caso, aparecen también diferentes factores de influencia, como la competencia para ofrecer este apoyo (en función del papel que se juegue en la vida familiar o laboral del expatriado), o la recompensa esperada por el coste asumido para ofrecer el apoyo. En este último caso, lo recibido por la organización (productividad, disposición para aceptar asignaciones internacionales...) es mucho más tangible que lo que pudiera recibirse familiarmente (estabilidad familiar o compromiso con el matrimonio, por ejemplo).

Con estas premisas creamos una infraestructura que nos sirve para desarrollar programas específicos que pueden ser utilizados para estabilizar las asignaciones de las familias de «carrera dual». También hay otros dos factores que deben considerarse: la etapa del ciclo de carrera y la etapa del ciclo familiar.

Existen al menos cuatro aspectos de las etapas de carrera que deben tenerse en cuenta en tanto que fuentes potenciales de problemas asociados con las carreras duales:

- La etapa de carrera conlleva una perspectiva a largo plazo que se extiende más allá de la etapa actual y la satisfacción inmediata de los individuos.
- El concepto se enfoca en aspectos objetivos de la carrera (actividades), así como en aspectos subjetivos que acompañan a estas actividades (experiencias).
- La efectividad de la carrera se percibe no solo desde el punto de vista más o menos objetivo de los puestos profesionales y posiciones sociales alcanzadas, sino también desde un punto de vista más subjetivo que implica las metas y objetivos personales del individuo.
- El modelo de etapas de carrera reconoce explícitamente que los resultados de carrera son fruto de los esfuerzos individuales y de fuerzas organizativas sobre las que el individuo no tiene control completo.

Cuando las etapas de carrera se estudian desde la óptica de la carrera dual, pueden existir varias diferencias potenciales en los ciclos de carrera de ambos cónyuges. La carencia de patrones de carrera paralelos puede producir tensión y conflicto en la unidad familiar. La empresa que envía a un expatriado a una asignación internacional puede considerar la carrera del cónyuge y ofrecer soluciones³³ para su progreso, teniendo en cuenta que es un factor importante para la receptividad y, posiblemente, para el éxito de la asignación.

³³ Estas soluciones varían desde hacer ver al cónyuge la asignación como una oportunidad para progresar en su formación hasta ofrecerle trabajo en la misma empresa, como profesional o como asesor de futuras parejas con problemas similares.

De igual forma que el modelo de etapas de carrera se utiliza para considerar los aspectos profesionales, las expectativas y obligaciones de las parejas con carrera dual, la etapa de ciclo familiar proporciona predictores de las necesidades personales y de los requerimientos familiares que pueden influir en la aceptación de una asignación internacional. El ciclo de vida familiar se divide en varias etapas, cada una de las cuales conlleva demandas en los miembros de la familia dual que pueden crear conflicto familiar. En este sentido, a la hora de sopesar los factores que pueden afectar a la disposición del individuo a aceptar una asignación, hay que tener en cuenta (junto con la influencia del trabajo del cónyuge), que cuando los hijos son adolescentes la disposición a recolocarse es menor, debido al posible daño social que se les puede infringir.

A pesar de todos estos aspectos que estamos comentando, todavía es muy alto el porcentaje de empresas que no proporciona asistencia alguna a las parejas con carrera dual, ni cree que tengan que tratar a estas familias de forma diferente. Sin embargo, la tendencia a reconocer los problemas específicos de estas familias y proporcionar programas de apoyo es creciente. El desarrollo de estrategias efectivas para apoyar a las familias con carrera dual exige la consideración conjunta de las características de la pareja y la familia, pero también características del entorno en el que se va a producir la asignación.

En cuanto a las características personales, además de las variables previamente comentadas (etapa del ciclo de vida familiar, etapa profesional) debe considerarse el nivel de formación del cónyuge del expatriado. Por lo que respecta a las características del entorno, son tres las que destacan por su influencia: (1) la duración de la asignación: cuanto mayor sea esta, mayor será su impacto en la carrera del cónyuge acompañante; (2) la localización geográfica en la que trabajará el expatriado y residirá con su familia: cuanto más rural y/o menos urbana sea la localización, mayores serán las dificultades con que se encontrará la familia; y (3) la distancia cultural y grado de desarrollo económico del país de destino: cuanto mayor sea la diferencia entre las culturas y los niveles de desarrollo de ambos países, mayor será la dificultad del cónyuge para continuar con su carrera profesional.

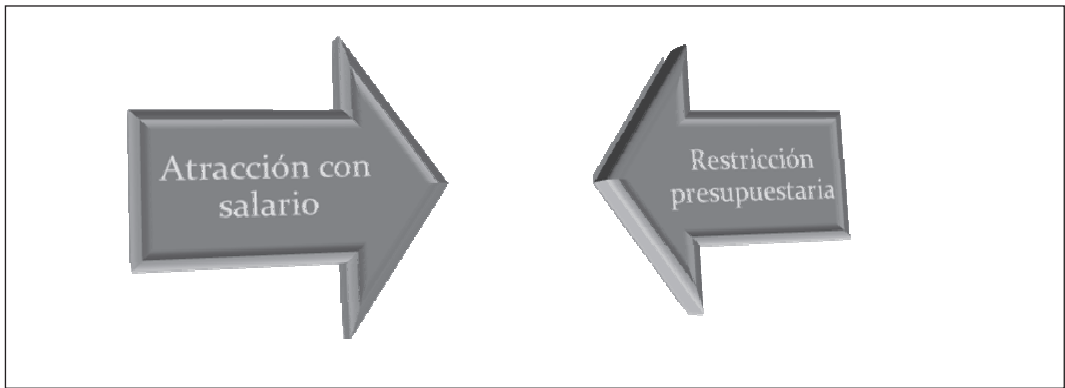
4. DISEÑO DEL PAQUETE RETRIBUTIVO MIXTO

Toda vez que hemos analizado la problemática subyacente a la retribución del personal expatriado, intentaremos definir un nuevo sistema de retribución que recoja algunas de las premisas que hemos planteado, sobre la base de disminuir la presión financiera que los sistemas actuales suponen al tiempo que mantenemos –o mejoramos– la satisfacción del personal. Nuestra premisa es que, aun sin dejar de reconocer el valor que tiene el dinero como elemento motivador, existen otros factores susceptibles de ser valorados como motivadores. Si conseguimos detectar estos factores, podemos incluirlos a la hora de diseñar un paquete de compensación, con lo que el resultado sería una combinación de factores tangibles e intangibles.

Partimos de una idea muy simple: del análisis de la retribución de los expatriados, podemos deducir dos tendencias contrapuestas:

- Por un lado, tenemos un coste creciente. Esto es así por dos razones básicas: la plantilla de personal expatriado es cada vez mayor (por la tendencia a la globalización de mercados) y, además, el *benchmarking* en prácticas de gestión de recursos humanos motiva una especie de espiral ascendente de salarios ³⁴.
- Por otro lado, la restricción presupuestaria aumenta, también. Aun cuando la empresa no tenga problemas de fondos, recordemos que los recursos de la empresa son limitados, y sus usos, alternativos. En consecuencia, cuanto mayor sea el número de expatriados, menor será el porcentaje de partida destinada a subvencionar los recursos humanos que le corresponda a cada uno (salvo que esta cantidad aumente persistentemente).

FIGURA 3. Tendencias en la retribución de expatriados.



Podríamos plantear esta cuestión en términos casi matemáticos:

Problema gestión \cong coste paquete retributivo \times n.º expatriados

Así planteado, para disminuir el problema tendríamos dos opciones:

- Reducir el paquete de retribución. Como ya hemos comentado, no es una opción fácil. Por un lado, hemos sentado las bases de un sistema repleto de complementos y extras, e incidir en él significaría perjudicar los intereses del expatriado (que vería cómo se compensan menos los sacrificios realizados por desplazarse al extranjero, con el consiguiente efecto sobre su motivación) y los de la propia empresa, que además de afrontar la más que probable disminución en el rendimiento del personal internacional desmotivado, verá cómo se reduce el número de candidatos dispuestos a aceptar una asignación internacional. Además,

³⁴ Las empresas compiten entre sí por obtener personas dispuestas a ir al extranjero. Si una organización observa cómo una empresa tiene éxito en el proceso de reclutamiento de expatriados potenciales por su política de compensación, la mimetizará, introduciendo además un «plus» para atraer más candidatos. El proceso se repite sucesivamente en el marco de la competición por talento.

debemos tener presente también la posibilidad –cierta– de que la competencia capte parte de nuestro capital humano internacional, presente y potencial.

- Reducir el número de expatriados. Tampoco esta es una buena opción. Además de ir en contra de la tendencia actual del mercado, esto podría poner en peligro la estrategia de internacionalización presente de la compañía y, lo que es más grave, la futura. Aunque es cierto que la utilización de expatriados no es más que una opción más a la hora de dotar de personal las filiales y sucursales internacionales de la organización, recordemos que para que una empresa tenga éxito en su expansión es fundamental que quienes la dirijan tengan talento global.

En estas condiciones, nos preguntamos si existe alguna posibilidad de encontrar una postura que concilie ambas fuerzas, es decir, que nos permita encontrar personas dispuestas a ser enviadas en una asignación internacional pero manteniendo un coste adecuado de plantilla. En otras palabras, intentamos obtener un modelo de retribución alternativo, menos costoso pero igual (o más) atractivo. Incrementar, por tanto, la eficacia y eficiencia de nuestro paquete de retribución.

En un primer momento, nos planteamos si realmente puede el elemento retributivo ser un condicionante de la decisión de la expatriación. Para poder comprobarlo, contactamos con personas expatriadas en diferentes países del mundo, hasta un total de 135 (21 mujeres y 104 hombres). Les enviamos un correo electrónico explicándoles el objeto de nuestra investigación, y preguntándoles su disposición a colaborar. Veinte se autodescartaron por diferentes motivos –desde falta de tiempo hasta dudas sobre la confidencialidad de los datos–, con lo que nuestra muestra inicial se redujo en un 15 por 100.

A continuación enviamos un nuevo correo, preguntando cuáles habían sido sus primeras impresiones cuando se les realizó la propuesta de expatriación, así como qué factores habían considerado a la hora de decidir. Obtuvimos tantas respuestas como correos de los participantes, pero tres de los elementos destacaron por la frecuencia de aparición:

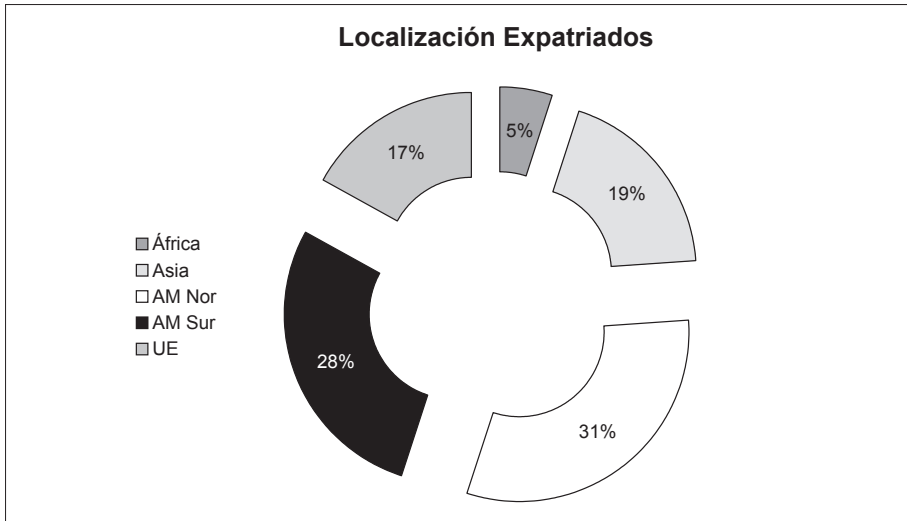
- Desconcierto, ya sea por lo inesperado de la propuesta o por no saber que eran candidatos a un puesto internacional para la empresa.
- Problemas familiares, tanto relacionados con el cónyuge e hijos, para quienes tienen esa situación, como con el resto de la familia (padres, hermanos, etc.).
- Posibilidad de estar «en el camino» de una promoción futura, acompañado frecuentemente del miedo a la posible reacción de la empresa ante una negativa.

No obstante, el hallazgo más sorprendente (no tanto porque no lo esperásemos, sino por la rotundidad de la respuesta) apareció cuando preguntamos qué les había condicionado a la hora de aceptar, finalmente, el destino. 92 personas reconocieron ³⁵ que **el salario había sido parte fundamental de la consideración**. De ellas, 30 mencionaron que era el motivo principal.

³⁵ Las formas en que expresaron sus motivos fueron variadas: desde aquellos que hablaron de «una oferta que no pude rechazar» a quienes mencionaron simplemente «un salario atractivo». En cuanto al resto de las razones citadas, las res-

Nos planteamos a continuación qué es lo que había hecho tan tentadora la oferta, es decir, cuál es la composición más habitual de un paquete retributivo. Para ello, diseñamos un cuestionario que comprendía 43 elementos típicos a la hora de diseñar un sistema de retribución para personal expatriado, según la revisión bibliográfica realizada (véase Anexo II). Obtuvimos un total de 63 respuestas válidas, procedentes de distintos países ³⁶. Tan solo el 9 por 100 (6 cuestionarios) procedían de mujeres. Como referencia, los datos de procedencia en función del continente:

GRÁFICO 1. Situación geográfica de expatriados.



Preguntamos a los encuestados en qué grado su empresa les proporcionaba determinados beneficios, en una escala de 1 (nada) a 5 (en gran medida). Como podemos observar en la tabla siguiente, encontramos elementos que figuran en todos los casos –como los permisos para ausentarse del trabajo en caso de emergencia o para viajar esporádicamente– y otros elementos que se ofrecen menos frecuentemente (formación sobre la cultura y condiciones del país de asignación para la familia):

TABLA 2. Elementos de retribución.

| Elemento retribución | Percepción |
|---|------------|
| Permiso para ausentarse ante una emergencia | 5,00 |
| Permiso para ir a casa | 5,00 |
| Prima de movilidad | 3,95 |
| | .../... |

puestas fueron muy variadas: una promoción posterior, promesa de que un período de asignación breve o un estatus superior al que venían disfrutando normalmente, por ejemplo.

³⁶ Se enviaron 115 cuestionarios, y se devolvieron 72. De ellos, eliminamos 9, con lo que nos quedaron 63 válidos (54,8%). El detalle técnico de la muestra se puede observar en el Anexo III de este trabajo.

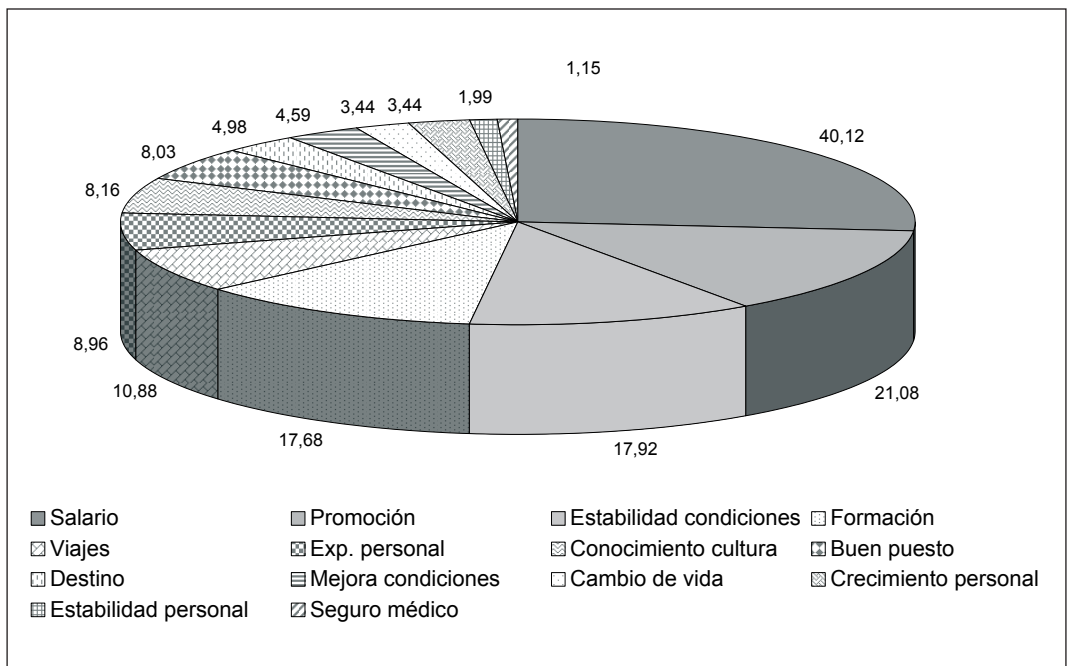
| | |
|---|------|
| .../... | |
| Coche/conductor de empresa | 3,94 |
| Seguridad personal (para Vd. y su familia) | 3,94 |
| Permiso para descanso y ocio | 3,94 |
| Protección de tipo de cambio | 3,60 |
| Equiparación de impuestos | 3,46 |
| Diferencial por bienes y servicios | 3,46 |
| Bono por completar el período de estancia en el país destino | 3,46 |
| Formación en el idioma (para usted) | 3,46 |
| Servicios personales generales (por ejemplo, traducción) | 3,46 |
| Desarrollo de carrera y planificación de la repatriación | 3,46 |
| Empleo para el cónyuge en la misma empresa | 3,46 |
| Ayuda para la escolarización de los hijos | 3,35 |
| Suplemento para mobiliario del hogar | 3,35 |
| Paga semanal por trabajo extra | 3,35 |
| Pertenencia a club | 3,35 |
| Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge fuera de la empresa | 3,35 |
| Suplemento de coste de vida temporal | 3,33 |
| Prima por peligrosidad del destino | 3,33 |
| Acceso a servicios sanitarios de calidad | 3,33 |
| Orientación sobre la comunidad (para Vd. y su familia) | 3,33 |
| Ayuda para el cuidado de los hijos | 3,33 |
| Compensación por diferencias de impuestos | 3,22 |
| Ayuda para asistencia médica y gimnasio | 3,22 |
| Formación sobre la cultura general del país en que se encuentra (para usted) | 3,22 |
| Formación en costumbres locales (para su familia) | 3,22 |
| Diferencial de vivienda | 3,00 |
| Prima por servicio en el extranjero | 3,00 |
| Suplemento por abandono del hogar | 3,00 |
| Suplemento por «parada intermedia» | 3,00 |
| Bono por ampliación del período de estancia en el país destino | 3,00 |
| Ayuda en la localización de vivienda | 3,00 |
| Eventos sociales | 3,00 |
| Servicios de asesoría | 3,00 |
| Utilización de instalaciones de la empresa para vacaciones | 3,00 |
| Ayuda para encontrar colegio a los hijos | 3,00 |
| Formación en el idioma (para su familia) | 2,81 |
| Personal doméstico (excluido el cuidado de los hijos) | 2,65 |
| Formación sobre la cultura general del país en que se encuentra (para su familia) | 2,32 |
| Formación en costumbres locales (para usted) | 2,21 |
| Orientación sobre la comunidad (para su familia) | 1,27 |

Con todo, nuestro principal hallazgo es **que todos los elementos contemplados son realmente ofrecidos en algún paquete de compensación del expatriado** (encontramos registros en todos los ítem). Por tanto, podemos utilizar este conjunto de beneficios como contraste, por cuanto son realmente objeto de compensación. Como puede observarse, la mayor parte de los mismos significan «dinero», por cuanto suponen el abono de una cantidad monetaria (caso de primas, bonos o diferencial de vivienda, por ejemplo). Ello viene a corroborar una de nuestras hipótesis de partida (el elevado coste del salario del expatriado).

A continuación, nos planteamos cuáles son las expectativas que tiene un candidato a la expatriación acerca de su retribución, es decir, qué tendría que ofrecerles la empresa para que aceptasen una asignación en el extranjero. En este caso, nos dirigimos a un colectivo de alumnos de postgrado ³⁷, para preguntarles cuáles serían los tres elementos decisivos a la hora de inducirles a aceptar un puesto en el extranjero.

Obtuvimos 68 respuestas válidas, 41 de alumnas y 27 de alumnos. Las respuestas fueron bastante heterogéneas, como vemos en el gráfico siguiente:

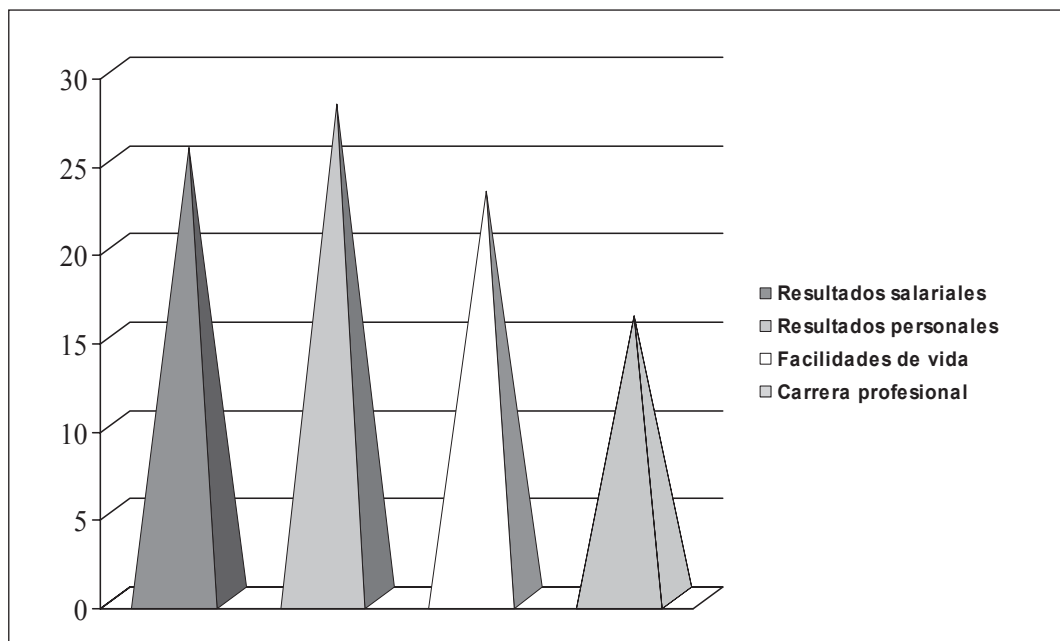
GRÁFICO 2. *Expectativas de compensación.*



³⁷ Véase Anexo IV.

A pesar de esta variabilidad, si procedemos a agrupar dichas variables en bloques en función de su afinidad, obtenemos lo siguiente:

GRÁFICO 3. *Expectativas de compensación agrupadas.*



Aquí encontramos la primera gran sorpresa de nuestro trabajo: es cierto que todas las personas que hemos encuestado esperan que las empresas ofrezcan un salario importante, además de distintos complementos también dinerarios (mejora de condiciones de vida, seguros o primas). Además, cabe señalar que el elemento «salario elevado» o «aumento salarial» fue el más citado en primer lugar en todas las encuestas recogidas, tanto las procedentes de hombres como de mujeres. Sin embargo, a la hora de agrupar todos estos elementos que se valorarían a la hora de aceptar la asignación, vemos que **se esperan más resultados de tipo personal** (como formación, estabilidad o experiencia y cambio de vida) que estrictamente relacionados con el dinero ³⁸.

Animados por este descubrimiento, realizamos una nueva prueba: si de un paquete de retribución se espera, en primer lugar, resultados personales (no tanto dinero como mejoras de carácter individual), quizá se valore más un sistema de compensación que ofrezca dichos resultados que otro

³⁸ No pasamos por alto que, al ser una encuesta abierta donde cada uno puede citar libremente aquel elemento que más le pesa en la decisión –sin una tipología prefijada entre la que elegir–, la variabilidad de respuestas puede influir en el hecho de que haya más que puedan ser relacionadas con los resultados personales, lo que conduce a un resultado mayor (más elementos individuales nos dan una suma global superior). No obstante existía a priori idéntica libertad para citar cuantos elementos de carácter salarial quisieran, y por tanto idéntica probabilidad de que la frecuencia de estos fuese superior.

en el que prima el dinero. Para ello, pedimos a nuestros estudiantes que cubriesen la misma encuesta que en su momento enviamos a los expatriados. Previamente, realizamos dos pequeñas modificaciones sobre la misma (véase Anexo V):

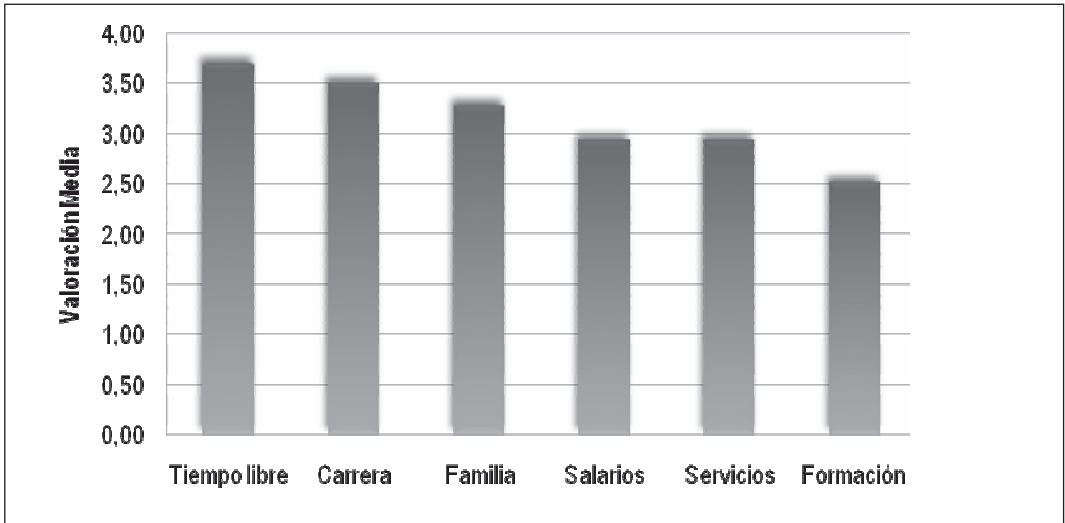
- Reformulamos la pregunta: mientras que, inicialmente, pedíamos que se estimase en qué medida las empresas ofrecían determinados elementos de retribución, en este caso pedimos que se valorase cada elemento, desde 1 (nada) a 5 (mucho).
- Desordenamos los ítems. En la encuesta inicial, estos aparecían parcialmente agrupados por tipología (de salario, formación, familia, etc.). En este caso, los mezclamos aleatoriamente, para evitar cualquier tipo de condicionante por asociación.

Recordemos que teníamos 68 voluntarios (27 hombres y 41 mujeres). Una vez cubiertas las encuestas, calculamos la media de valoración atribuida a cada ítem y, a continuación, agrupamos estos por categorías. Encontramos seis grupos, en función de la relación de cada ítem con:

- Salario en dinero (salario, primas, bonos, etc.).
- Vacaciones y tiempo libre (días extra, permiso de ausencia...).
- Familia (ayuda a la escolarización, formación u orientación).
- Carrera (posibilidad de promoción, desarrollo de carrera, políticas de repatriación).
- Servicios (mejora de las condiciones de vida, pertenencia a clubes sociales, etc.).
- Formación (en idioma, cultura o costumbres locales, por ejemplo).

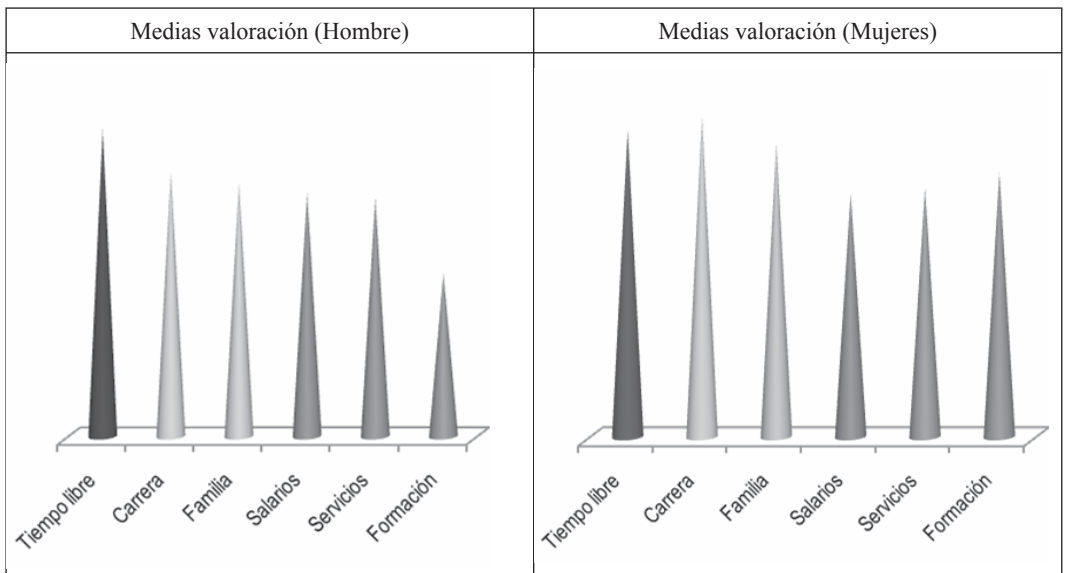
Puesto que partíamos de la misma encuesta que teníamos diseñada para los expatriados, donde recogíamos los elementos que realmente son ofrecidos por nuestras empresas, el número de ítems relacionados específicamente con dinero –primera de las categorías expuesta– superaba con creces al resto. Unido esto al hecho de que el dinero es tradicionalmente el elemento más valorado en un paquete de retribución (recordemos que estos mismos estudiantes lo citaron persistentemente en primer lugar entre los resultados que esperaban obtener), esperábamos encontrar –más bien, corroborar– que los elementos salariales serían los más valorados. Pero una vez procesados los datos, la sorpresa fue aún mayor que en el caso anterior: **los elementos estrictamente relacionados con dinero solo ocupaban el cuarto lugar en la escala de valoración**, solo por encima de los servicios y la formación.

GRÁFICO 4. Valoración de elementos de compensación.



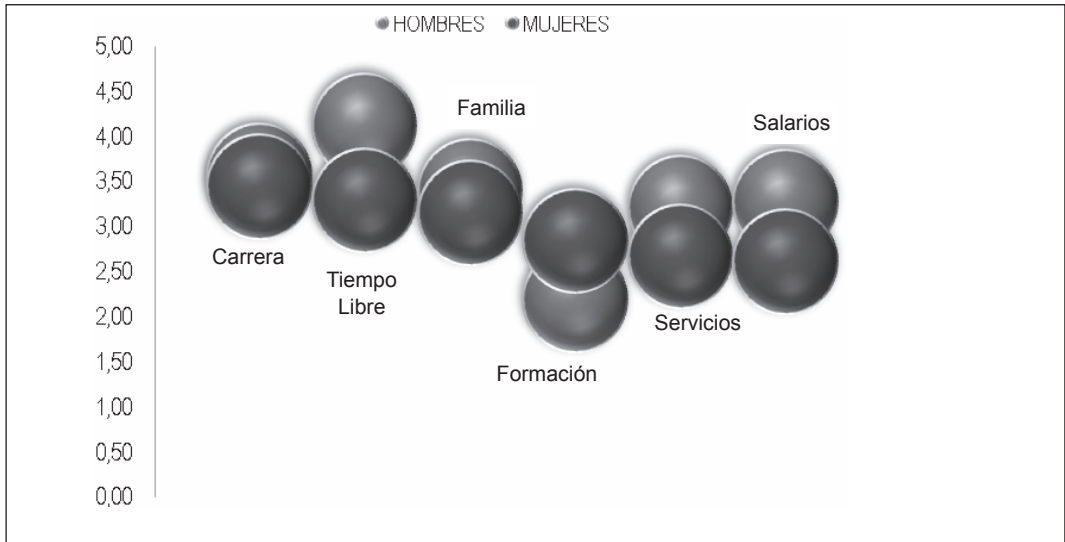
Esta diferencia es mayor, si cabe, si separamos los datos en función de la valoración que dan los hombres y las mujeres: mientras que para ellos lo que prima (y con bastante diferencia) es lo relacionado con el ocio y el tiempo libre, para ellas tiene más valor lo que repercute en su carrera profesional.

GRÁFICO 5. Valoración de elementos de compensación (detalle).



En el gráfico siguiente, superponemos ambas series, para ver las diferencias entre las respectivas valoraciones:

GRÁFICO 6. Valoración de elementos de compensación (contraste).



Revisando nuestro trabajo, hemos obtenido hasta el momento los siguientes resultados:

1. El diseño del paquete de retribución afecta a la predisposición del trabajador a marcharse al extranjero.
2. Existen una serie de elementos comunes a la hora de diseñar la retribución del expatriado.
3. Dentro del conjunto de elementos que componen la retribución del expatriado, destacan con fuerza los que suponen una aportación monetaria extra.
4. Cuando los candidatos valoran la posibilidad de aceptar un destino en el extranjero, esperan obtener a cambio una serie de resultados en términos de incremento salarial, mejora de las condiciones de vida, resultados personales y profesionales.
5. Los potenciales candidatos valoran todos y cada uno de los elementos del paquete de retribución pero, como media, no consideran los estrictamente monetarios como los de mayor valor.

Recordemos que partíamos de una premisa muy clara: para las empresas, la retribución del expatriado es un problema importante, y creciente. Más aún para los directores de Recursos Humanos Internacionales, responsables por una parte de captar el mayor número posible de candidatos

para un proceso de repatriación y, por otra, de contener el coste de la plantilla en unos límites razonables. Vista la importancia que se concede a los elementos de la oferta que la empresa hace, creemos que es posible diseñar un modelo alternativo de retribución que rompa la tendencia habitual, se base menos en aspectos tangibles (monetarios) y más en otros de carácter intangible (formación, tiempo libre, diseño de planificación de carrera, etc.).

Evidentemente, el hecho de que dicho modelo alternativo funcione, tanto en términos de aplicabilidad como de efectividad va a depender en última instancia de las características, expectativas e intereses de la persona a quien le sea ofrecido. En este punto, podríamos plantearnos que la mejor opción pasase por una retribución «a la carta», es decir, adecuar la oferta para cada caso particular, sobre la base de las características individuales de cada candidato (sopesando sus valores, intereses, y diseñando un modelo acorde con esos requisitos).

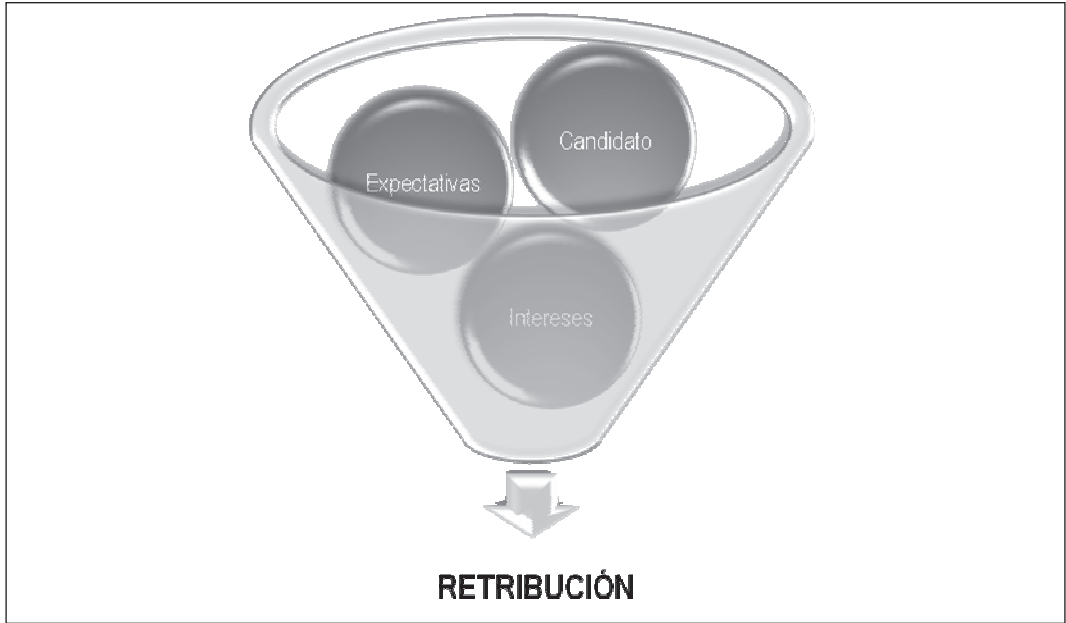
A pesar de que pueda parecer una opción lógica y recomendable, el resultado más probable es que habríamos construido un perfecto ejemplo de eficacia poco eficiente. Sabemos que, para la organización, todo lo que no sea estandarización significa coste, y nuestro sistema de retribución individualizada no hace más que avalar dicha máxima: la adaptación del sistema de retribución a la casuística individual del candidato supondría ingentes costes administrativos para el departamento de Recursos Humanos, además de plantear, posiblemente, conflictos de equidad entre ellos. Asimismo, tendrían que ser revisados de forma continua, porque las expectativas e intereses cambian en el tiempo, en función de múltiples e incontrolables factores.

Nos encontraríamos con que, en el intento de solucionar una paradoja inicial (las dos tendencias aparentemente irreconciliables en la retribución), hemos creado un problema aún mayor.

Aun así, creemos que podemos reducir la brecha defendiendo, simplemente, un sistema de retribución flexible. Lo que parece claro es que la oferta tiene que incluir elementos salariales (como bonos y primas) y otros de carácter menos tangible (formación y desarrollo, por ejemplo). Por tanto, podemos diseñar paquetes de retribución que recojan múltiples elementos referidos a cada grupo, y aplicarlos en función de una tipología concreta. Por ejemplo, si los datos que hemos obtenido son ciertos y generalizables, si el candidato es hombre deberíamos ofrecer –ante todo– recompensas en tiempo libre, y si son mujeres, debemos pensar en primar el desarrollo de carrera.

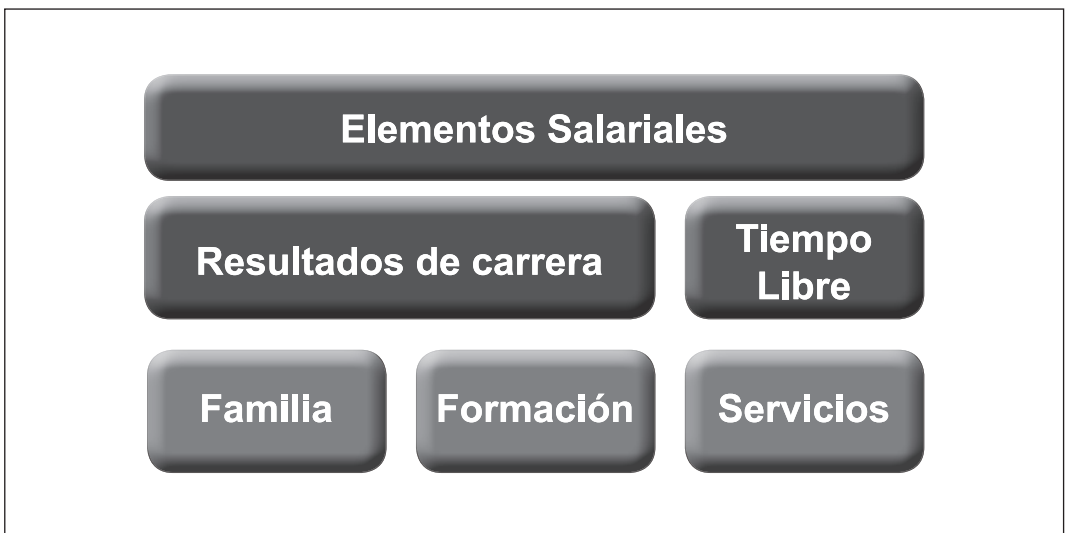
Para las empresas, una solución sería realizar un estudio previo en su sector, de cara a poder obtener una tipología como la que hemos establecido nosotros en función del sexo.

FIGURA 4. *Determinante de la retribución.*



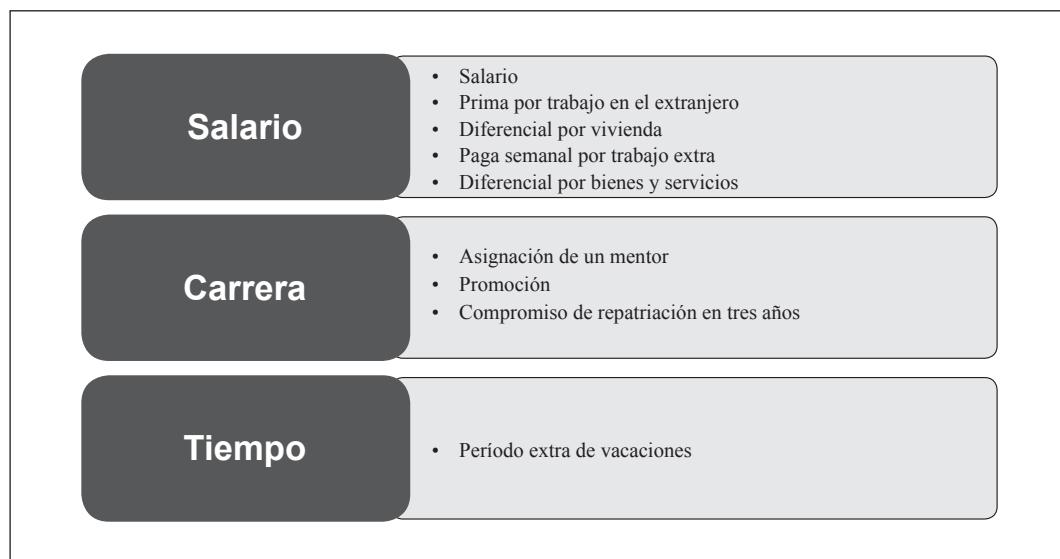
En definitiva, nuestro sistema de retribución flexible estaría formado por los elementos siguientes:

FIGURA 5. *Sistema de retribución flexible.*



El número e importancia relativa de los elementos individuales debe ser adaptado en función de los intereses de la empresa y de la persona a quien vaya dirigido. Un ejemplo de aplicación concreta del sistema sería el siguiente:

GRÁFICO 7. Sistema de retribución flexible. Aplicación.



5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el estudio que hemos planteado creemos que podemos detectar diferentes limitaciones, siendo la primera y principal de ellas el origen de la muestra que hemos seleccionado para testar las expectativas. Nos dirigimos a un grupo de estudiantes, lo que a nuestro juicio implica que algunas de las valoraciones se vean afectadas por las características de dicho grupo. En concreto, nos referimos a los siguientes aspectos:

1. Valoración de los elementos salariales. Pese a que se trata de estudiantes en cursos de postgrado y máster –es decir, en condiciones de ingresar en el mercado laboral, potenciales candidatos a un proceso de expatriación³⁹– quizá la valoración que hacen del elemento salarial esté afectada a la baja, por diversos motivos:
 - No viven, por lo general, de su salario, así que no pueden valorar el efecto personal que tiene una estructura salarial determinada.
 - Probablemente están dispuestos a trabajar por un salario inferior al que exigiría una persona por cambiar su situación salarial.

³⁹ Cabe señalar, no obstante, que en los grupos también hay gente que está trabajando en la actualidad.

- En cuanto a las expectativas, quizá el salario importante sea para ellos una premisa de partida, es decir, que lo que realmente están valorando sean los elementos complementarios al sueldo de carácter salarial.
2. Valoración de las circunstancias familiares. En línea con lo anterior, la gran mayoría de estas personas son solteras, por lo que les resulta complicado ponerse en una situación que les obligue a considerar elementos relacionados con la estabilidad familiar ⁴⁰.
 3. Podemos plantear una debilidad similar en relación con su trayectoria profesional. Hemos obtenido los datos en un momento en que dicha trayectoria tan solo existe en la mente de los encuestados, con lo que estamos obteniendo datos que indican la proyección de futuro que cada uno quiere tener, sin testar la posibilidad de que dichas carreras existan o sean factibles.
 4. Tiempo libre. En este sentido, podría ocurrir que los estudiantes estuviesen transponiendo a sus expectativas de vida el conjunto de variables que les reporta satisfacción en la actualidad, sin estimar que la situación una vez se tiene una vida profesional es diferente.
 5. En cuanto a la formación, también debemos destacar que estamos hablando de un grupo con un nivel formativo alto (postgrado, máster), lo que puede influir en dos direcciones distintas: por un lado, puede que valoren la formación de forma destacada, pues ocupa y ha ocupado una parte amplia de su vida. Pero, por otro lado, puesto que tienen un nivel formativo elevado, también podría darse el efecto contrario: que no consideren, o valoren, la posibilidad de continuar formándose.

En la base de muchos de los puntos débiles que hemos destacado está la edad de las personas que han contestado a nuestro estudio de expectativas: pese a alguna excepción, no superan los 24 años. En este sentido, tenemos que añadir una reflexión que podría afectar, también, a los resultados del estudio. Estamos analizando las expectativas de un conjunto de jóvenes, pero sobre la base de detectar qué habría que ofrecerles para que aceptasen un destino internacional. Podemos inferir que la disposición a embarcarse en una experiencia internacional es mayor debido al espíritu de aventura y deseo de cambio propio de la juventud. Por tanto, a la hora de sopesar la decisión, probablemente los aspectos positivos que perciban sean muchos, así que la compensación que hay que ofrecerle por los negativos es mucho menor ⁴¹.

En íntima relación con lo que estamos planteando, todavía debemos plantear otro dato acerca de la composición de la muestra: tenemos casi el doble de mujeres que de hombres. Sin detenernos a analizar si este hecho implica sesgos en valoraciones y percepciones, lo cierto es que la realidad no acompaña estos datos: en el caso de las respuestas obtenidas de personas que están realmente trabajando en el extranjero,

⁴⁰ No obstante, en este punto, debemos hacer un pequeño matiz. Cuando una persona tiene una situación familiar compleja, con cónyuge e hijos, si se plantea un traslado al extranjero lo hace partiendo de la base de que el desplazamiento implicará también a la familia. Si es un caso como este, quienes tengan relaciones personales establecidas es menos probable que se planteen desplazarse con su pareja (porque la relación no está consolidada o no llevan demasiado tiempo juntos, por ejemplo), pero al mismo tiempo tampoco quieren dejarla atrás. Así que tenemos un factor que, por un lado, promueve el desplazamiento sin valorar las condiciones familiares pero, por otro, lo inhibe.

⁴¹ Todavía menor si tenemos en cuenta que muchos de esos inconvenientes no son capaces de percibirlos. Evidentemente, si preguntamos entre personas que estén trabajando en una empresa, que sepan exactamente a lo que renuncian (entorno personal, laboral, familiar, etc.), los resultados serían diferentes.

la predominancia de los hombres es clara (91%). Esto puede plantear un problema, puesto que hemos diseñado un modelo de retribución sobre la base de unas expectativas que pueden estar construidas por las características de un grupo que, en terreno internacional, no deja de ser una minoría. Claro que también es cierto que nuestra muestra se adecua mucho mejor a la realidad que encuentran, y van a encontrar, las empresas que intenten buscar candidatos para destinos internacionales. La presencia de la mujer en terreno laboral es una realidad tan patente como la internacionalización de la economía, y su tendencia, igualmente similar: ambas crecen consistentemente. En cualquier caso, creemos que estos puntos que hemos destacado en cuanto a la composición de nuestra muestra merecen un análisis posterior más detallado.

Pese a estas limitaciones, y alguna más que pudiera haber y hemos pasado por alto, lo cierto es que hemos perfilado un panorama no muy diferente del que afrontan diariamente las empresas en sus procesos de reclutamiento. No olvidemos que todas estas personas son titulados superiores y, por tanto, susceptibles de ingresar en el mercado de trabajo, por lo que los datos acerca de lo que esperan recibir son significativos.

En este trabajo, hemos puesto de manifiesto un problema que afecta a la mayoría de las empresas en la actualidad: la necesidad de disponer de personas dispuestas a trabajar en el extranjero, pero no a cualquier coste para la empresa. Dos variables con implicaciones a corto y largo plazo: a corto, necesitamos personas con habilidades y capacidades interculturales, capaces de rendir eficazmente en otras culturas y deseosas de hacerlo. A largo plazo, necesitamos ir formando líderes para el futuro, donde será imprescindible que el capital humano tenga talento global. En cuanto al tema económico, la limitación de recursos en la empresa existirá mientras esta exista.

En el intento de buscar una conciliación a estas tendencias encontradas, en nuestro estudio hemos comprobado los siguientes aspectos:

- A la hora de decidir la posibilidad de aceptar una asignación, el diseño del paquete de retribución es una variable condicionante de la decisión.
- Las empresas suelen utilizar una serie de sistemas de compensación similares.
- En la construcción de estos sistemas se utiliza un conjunto de elementos comunes, entre los que destacan principalmente aquellos que suponen aportación dineraria.
- Los candidatos a la expatriación esperan obtener una serie de resultados en términos de incremento salarial, mejora de las condiciones de vida, resultados personales y profesionales.
- Dichos candidatos valoran el conjunto de elementos que componen la oferta, pero no necesariamente priman en dicha valoración los monetarios.

La tarea de diseñar sistemas de compensación para expatriados es compleja, y además puede plantearse alguna duda acerca del «rendimiento» que podemos obtener de ella. Es decir, sabemos que si fracasamos en el intento quizá generemos conflictos de equidad, igualdad o costes. Pero el sistema de retribución no explica la complejidad de la motivación, en ningún caso podemos garantizar que un sistema de retribución adecuado nos asegure éxito en la captación y satisfacción del empleado. Hay múltiples y variados factores que afectan a estos procesos, muchos fuera del alcance de un paquete retributivo.

El envío de personal a puestos en el extranjero es costoso, y los sistemas de retribución complejos. En este punto, conviene recalcar que la utilización de expatriados no es más que una de las alternativas que la empresa tiene a su disposición para dotar sus filiales de trabajadores. En nuestro trabajo hemos señalado, en alguna ocasión, que una de las vías exploradas por las organizaciones para contener el coste de la retribución es reducir el personal expatriado (con los riesgos inherentes), pero poco hemos hablado de las alternativas con las que cuenta: puede contratar personas del país donde se va a implantar, o utilizar personas de otro país diferente del de origen. No obstante, salvo el caso de reclutamiento exclusivo entre los originarios del país donde se localice la sucursal o filial –lo que puede acarrear consecuencias en términos de coordinación, información o transferencia de cultura organizativa (entre otras)–, mucho de lo expuesto en este trabajo es aplicable en dichas alternativas.

La utilización de políticas adecuadas de selección, reclutamiento, desarrollo de carreras y repatriación nos permite no solo mejorar la probabilidad de obtener una buena efectividad en la asignación, sino también cambiar el enfoque principalmente monetario de los sistemas de retribución a un enfoque basado más en aspectos intangibles, o no monetarios. En consecuencia, un buen paquete de compensación debe incluir ambos tipos de recompensa.

El diseño de sistemas flexibles, que contemplen diferentes variables en función de los valores y expectativas de nuestros trabajadores, permitirá además responder mejor a su satisfacción, lo que se traduce directamente en la posibilidad de apropiación de los rendimientos de su trabajo. Además, teniendo en cuenta que la tónica general entre las empresas es retribuir única y exclusivamente con elementos dinerarios, quienes diseñen e implanten programas flexibles podrán disponer de una ventaja competitiva sobre sus competidores, tanto en términos de atracción como de retención de su capital humano internacional.

Esperamos, en definitiva, haber probado que es posible compatibilizar las necesidades derivadas de una estrategia de internacionalización con las de contención de coste y, al tiempo, incidir en la motivación y satisfacción de nuestros trabajadores. Demostrar que los aspectos intangibles tienen importancia y que el color del dinero puede difuminarse cuando otros elementos brillan con mayor intensidad.

Bibliografía

- AAKER, D. [1989]: «Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage». *California Management Review*, Winter 1989, 91-106.
- ADLER, N. y BARTHOLOMEW, S. [1992]: «Managing globally competent people». *Academy of Management Executive*, 6, 3. 52-64.
- ALLEN, D. y ALVAREZ, S. [1998]: «Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness». *Human Resource Planning*, 21. 4, 29-39.
- ARTHUR, M. y ROUSSEAU, D. [1996]: «A career lexicon for the 21st Century». *Academy of Management Executive*, 10. 4, 28-39.
- [1996]: *The Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York Oxford University Press.
- AYCAN, Z. [2001]: «Expatriation: a critical step toward developing global leaders». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, Ed. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, 119-137.
- BARNEY, J. y WRIGHT, M. [1998]: «On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management*, Spring 1998, 37, 1. 31-46.
- BARNEY, J. [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17, 1. 99-120.
- BAUGHN, C. [1995]: «Personal organizational factors associated with effective repatriation». En SELMER, J. *Expatriate Management: New ideas for International Business*, 215-230.
- BECK, J. E. [1988]: «Expatriate management development: Realizing the learning potential of the overseas assignment». *Academy of Management Proceedings*, 2-116.
- BLACK, J. S. [1988]: «Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan». *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1988, 277-294.
- BLACK, S. y GREGERSEN, H. [1991]: «The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment». *Journal of International Business Studies*, Third Quarter 1991. 462-477.
- BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL y STROH [1999]: *Globalizing People through International Assignments*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- BLACK, J. y STEPHENS, G.K. [1989]: «The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments». *Journal of Management*, 15, 4, 529-545.
- BIGONESS, W. y BLAKELY, G. [1996]: «A cross-national study of managerial values». *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 739-752.
- BIRD, A., GUNZ, H. y ARTHUR, M. [2002]: «Careers in a complex world: the research for new perspectives from the "New Science"». *M@n@gement*, 5, 1. 1-14.
- BOLINO, M. y FELDMAN, D. [2000]: «Increasing the skill utilization of expatriates». *Human Resource Management*, 39, 4, Winter 2000. 367-379.
- BONACHE PÉREZ, J. [2005]: «When are international managers a cost effective solution? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs». *Journal of Business Research*, Volume 58, Issue 10, October 2005, 1.320-1.329.

- BONACHE, J. y BREWSTER, C. [1999]: «Knowledge transfer and the Management of Expatriation» Paper in 2nd International Workshop on Organization of the Future in the «Information Society»: Managing Change, Human Resources and Structure. Cádiz, Mayo 25-28.
- BONACHE, J. [2000]: «The International Transfer of an Idea Suggestion System. Against radical relativism in international Human Resource Management». *International Studies of Management and Organization*, 29, 4, 24-44.
- BORSTORFF, P., HARRIS, S., FEILD, H. y GILES, F. [1998]: «Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work overseas». *Human Resource Planning*, vol. 20. 29-41.
- BROWN, C. y REICH, M. [1997]: «Developing skills and pay through career ladders: lessons from Japanese and U.S. companies». *California Management Review*, 39, 2. Winter 1997, 124-144.
- CALIGIURI, P. y DI SANTO, V. [2001]: «Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments?». *Human Resource Planning*, 24, 3. 27-35.
- CAMPION, M., CHERASKIN, L. y STEVENS, M. [1994]: «Career-related antecedents and outcomes of job rotation». *Academy of Management Journal*, 37, 6, 1.518-1.542.
- CAPPELLI, P. [1999]: «Career jobs are dead». *California Management Review*, 42. 1. Fall 1999, 146-166.
- CARPENTER, M., SANDERS, W.M. y GREGERSEN, H. [2001]: «Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay». *Academy of Management Journal*, 44, 3. 493-511.
- COYNE, K. [1986]: «Sustainable competitive advantage-What it is, What it isn't». *Business Horizons*, January-February, 54-61.
- DAILY, C., CERTO, S. y DALTON, D. [2000]: «International experience in the executive suite: the path to prosperity?». *Strategic Management Journal*, 21. 515-523.
- DE LEÓN, C., y MCPARTLIN, D. [1995]: «Adjustment of expatriate children». En SELMER, J. *Expatriate Management: New ideas for International Business*, págs. 197-214.
- FELDMAN, D. y THOMAS, D. [1992]: «Career management issues facing expatriates». *Journal of International Business Studies*, second quarter 1992. 271-293.
- FESTING, M. [2001]: «The effects of International Human Resource Management Strategies on global leadership development». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, Ed. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, 37-57.
- FISHER, S., FISHER, L., WASSERMAN, M. y PALTHE, J. [2007]: «Management Practices for On-Site Consultants: Lessons Learned From the Expatriate Experience» *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* Volume 59, Issue 1, March 2007, págs. 17-29.
- FORBES, J.B. y PIERCY, J. [1991]: *Corporate Mobility and Paths to the Top*. Studies for Human Resource and Management Development Specialists. Ed. Quorum Books.
- GOULD, S. y PENLEY, L. [1985]: «A study of the correlates of the willingness to relocate». *Academy of Management Journal*, 28, 2. 472-478.
- GRANT, M. [1991]: «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, Spring 1991. 114-135.
- GREGERSEN, H., MORRISON, A. y BLACK, J. [1998]: «Developing leaders for the global frontier». *Sloan Management Review*, 40. 1. 21-32.
- GUNZ, H. y JALLAND, R. [1996]: «Managerial careers and business strategies». *Academy of Management Review*, 21. 3. 718-756.
- GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. [2001]: «Converting global presence into global competitive advantage». *Academy of Management Executive*, 15, 2. May, 45-58.

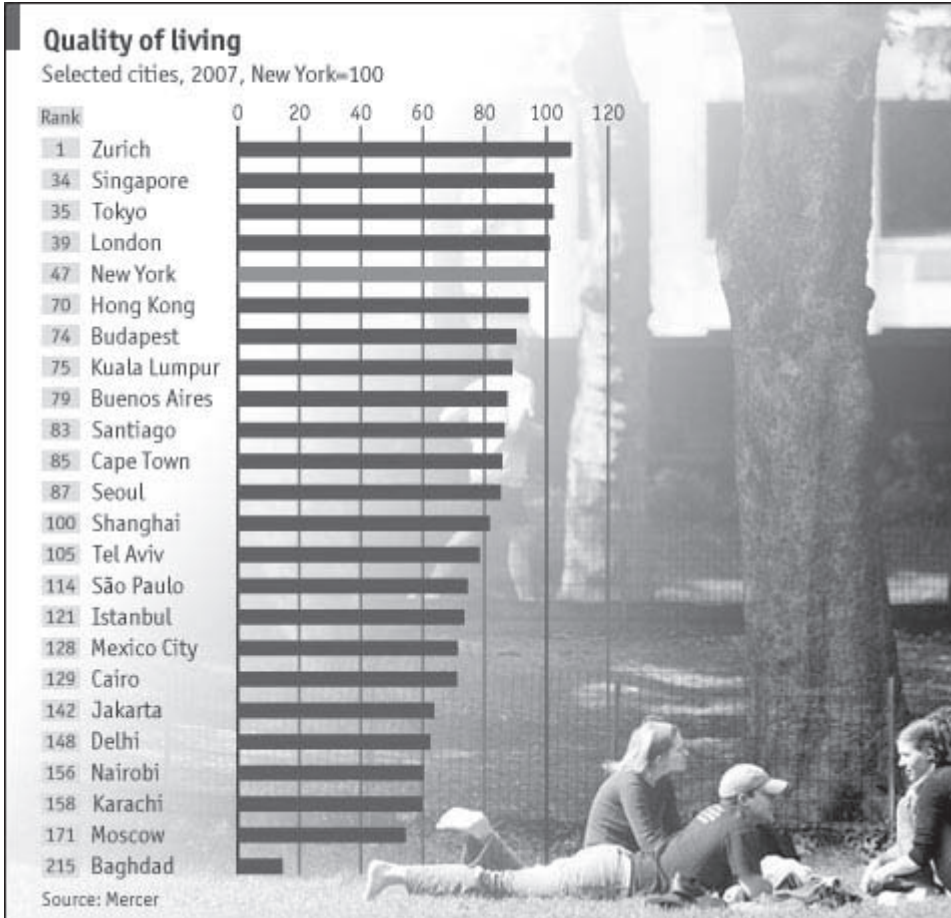
- HALL, D. [1996]: «Protean careers of the 21st Century». *Academy of Management Executive*, 10, 4, 8-16.
- [1995]: «Executive careers and learning: aligning selection, strategy, and development». *Human Resource Planning*, 18, 2, 114-23.
- HALL, R. [1992]: «The strategic analysis of intangible resources». *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- [1993]: «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage». *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- HARVEY, M. [1996]: «Addressing the dual-career expatriation dilemma». *Human Resource Planning*, 19, 4, 18-39.
- HARVEY, M., BUCKLEY, M., NOVICEVIC, M. M. y WIESE, D. [1999]: «Mentoring dual-career expatriates: a sense-making and sense-giving social support process». *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 5, October, 808-827.
- HARVEY, M. y WIESE, D. [1998]: «Global dual-career couple mentoring: a phase model approach». *Human Resource Planning*, 2, 2, 33-48.
- HEGSTAD, C. [1999]: «Formal mentoring as a strategy for human resource development: a review of research». *Human Resource Development Quarterly*, 10, 4, Winter 1999, 383-386.
- HSIEH, T., LAVOIE, J. y SAMEK, R. [1999]: «Are you taking your expatriate talent seriously?». *The McKinsey Quarterly*, 3, 71-83.
- KAMOUCHE, K. [2000]: «Developing managers: the functional, the symbolic, the sacred and the profane». *Organization Studies* 21, 4, 747-774.
- KÜHLMANN, T. [2001]: «The german approach to developing global leaders via expatriation». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, Ed. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, 57-73.
- LADO, A. y WILSON, M. [1994]: «Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective». *Academy of Management Review*, 19, 4, 699-727.
- LEDWITH, S. y SEYMOUR, D. [2001]: «The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates». *International Journal of Human Resource Management*, 12, 3, May, 389-404.
- LOUIS, M. R. [1980]: «Career transitions: Varieties and commonalities». *Academy of Management Review*, 5, 3, 329-340.
- MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (ed.) [2001]: *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*. Westport: Quorum Books.
- MENDENHALL, M. E. y WILEY, C. [1994]: «Strangers in a strange land». *American Behavioral Scientist*, 37, 5, March, 605-620.
- MORRISON, A. [2000]: «Developing a global leadership model». *Human Resource Management*, Summer/Fall 2000, 39, 2/3, 117-131.
- NICHOLSON, N. [1984]: «A theory of work role transitions». *Administrative Science Quarterly*, 29, June, 172-191.
- ODDOU, G., DERR, C. y BLACK, J. [1995]: «Internationalizing managers: expatriation and other strategies». En SELMER, J. *Expatriate Management: New ideas for International Business*, 3-16.
- ODDOU, G., GREGERSEN, H., BLACK, J. y DERR, C. «Building global leaders: Strategy similarities and differences among European, US and Japanese Multinationals». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, Ed. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, 99-119.
- OSLAN, J. «The quest for transformation: the process of global leadership development». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, Ed. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, 157-175.
- RAGINS, B., COTTON, J. y MILLER, J. [2000]: «Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes». *Academy of Management Journal*, 43, 6, 1.177-1.194.

- SÁNCHEZ, J., SPECTOR, P. y COOPER, C. [2000]: «Adapting to a boundaryless world: a developmental expatriate model». *Academy of Management Executive*, 14, 2. May, 96-105.
- SCHNEER, J. y REITMAN, F. [1993]: «Effects of alternate family structures on managerial career paths». *Academy of Management Journal*, 38, 4, 830-843.
- STROH, L.; BLACK, J.S.; MENDENHALL, M. y GREGERSEN, H. [2005]: «International Assignments: an Integration of Strategy, Research and Practice». Lawrence Erlbaum Associates.
- TUNG, R.L. [1984]: «Human Resource Planning: A Model for U.S. Multinationals?» *Journal of International Business Studies*, 139-149.
- [1998]: «Career Issues in International Assignments», *Academy of Management Executive*, 2, 3, 241-244.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- [1995]: «The resource-based view of the firm: Ten years after». *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.
- WERTHER, W., WATCHEL, J. y VEALE, D. [1995]: «Global Deployment of executive talent». *Human Resource Planning*, 18, 1. 21-29.
- YIU, L. y SANER, R. [2000]: «Determining the impact of cognitive styles on the effectiveness of global managers: propositions for further research». *Human Resource Development Quarterly*, 11. 3. 319-324.
- YURKIEWICZ, J. y ROSEN, B. [1995]: «Increasing receptivity to expatriate assignments». En SELMER, J. *Expatriate Management: New ideas for International Business*, 37-56.
- ZAHRA, S. [1999]: «The changing rules of global competitiveness in the 21st Century». *Academy of Management Executive*, February 13. 1. 36-42.

ANEXO I

1. COLA

Índice de vida de las principales ciudades del mundo. Último dato publicado.



ANEXO II

2. CUESTIONARIO EXPATRIADOS

Indique en qué grado su empresa le proporciona los siguientes beneficios:

| | nada | | | En gran medida | |
|--|------|---|---|----------------|---|
| Compensación por diferencias de impuestos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Equiparación de impuestos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Diferencial de vivienda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda para la escolarización de los hijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suplemento de coste de vida temporal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Diferencial por bienes y servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prima por servicio en el extranjero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suplemento para mobiliario del hogar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Protección de tipo de cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prima de movilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suplemento por abandono del hogar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suplemento por «parada intermedia» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda para asistencia médica y gimnasio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prima por peligrosidad del destino | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bono por completar el período de estancia en el país destino | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bono por ampliación del período de estancia en el país destino | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Paga semanal por trabajo extra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Permiso para ausentarse ante una emergencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Permiso para ir a casa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación en el idioma (para usted) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Coche/conductor de empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda en la localización de vivienda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Acceso a servicios sanitarios de calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pertenencia a club | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Servicios personales generales (por ej., traducción) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seguridad personal (para Vd. y su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación sobre la cultura general del país en que se encuentra (para usted) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eventos sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desarrollo de carrera y planificación de la repatriación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

.../...

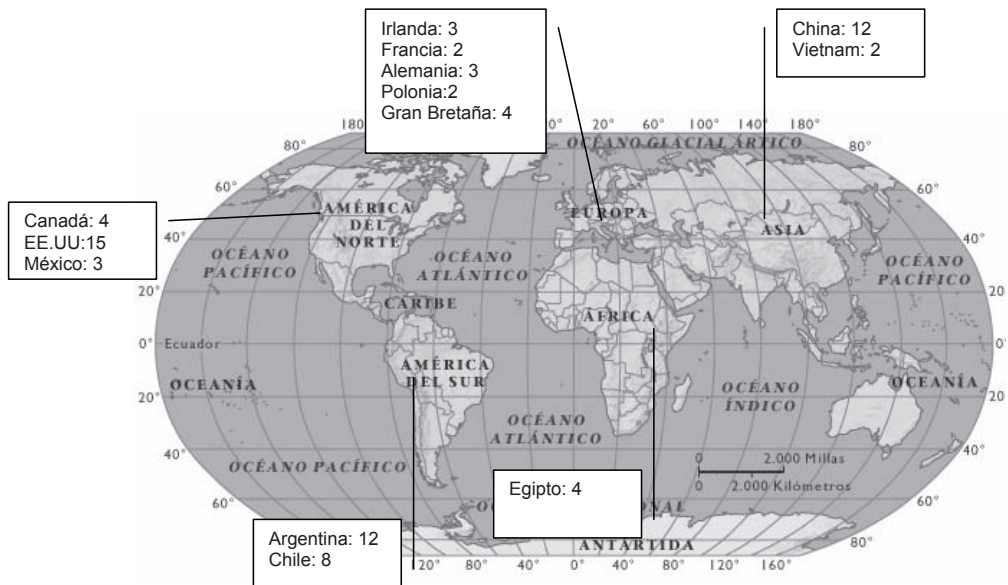
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .../... | | | | | |
| Formación en costumbres locales (para usted) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orientación sobre la comunidad (para Vd. y su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Servicios de asesoría | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Permiso para descanso y ocio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Personal doméstico (excluido el cuidado de los hijos) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Utilización de instalaciones de la empresa para vacaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación en el idioma (para su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda para encontrar colegio a los hijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación sobre la cultura general del país en que se encuentra (para su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación en costumbres locales (para su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orientación sobre la comunidad (para su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda para el cuidado de los hijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Empleo para el cónyuge en la misma empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge fuera de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO III

3. DATOS ENCUESTA

Tal y como hemos comentado en nuestro trabajo, hemos conseguido un total de 72 encuestas, cuyo detalle ofrecemos en el mapa siguiente:



Localización geográfica encuestados

De las 72 encuestas, tuvimos que eliminar del análisis 9. Cinco de ellas, porque procedían de personas que, aun siendo expatriadas en su momento, habían abandonado la empresa que les había encomendado el puesto en el extranjero y, posteriormente, habían buscado trabajo por su cuenta. Otras tres fueron descartadas porque provenían de personas que trabajaban para un organismo o institución de carácter público. Finalmente, una última llegó fuera de plazo.

Por tanto, de los expatriados que accedieron a participar en el estudio, nos quedamos con los datos siguientes:

- Encuestas enviadas: 115
- Respuesta: 72
- Válidas: 63
- Ratio: 54,8%

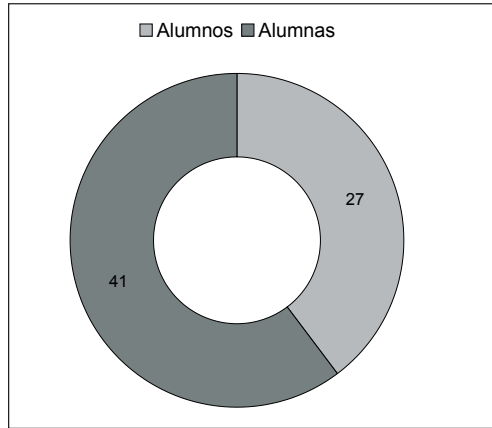
A continuación ofrecemos un detalle de los países y sectores en que trabajan los encuestados:

| | Consultora | Textil | Manufactura | Banca | AT/Tic | Gas | Excluidos |
|---------------------|------------|--------|-------------|-------|--------|-----|-----------|
| Alemania | | | 2 | 1 | | | |
| Argentina | 3 | 2 | | 1 | | 2 | 4 |
| Canadá | 3 | | | 1 | | | |
| Chile | 2 | | 2 | 4 | | | |
| China | | 2 | 4 | | 3 | | 3 |
| EEUU | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | | 2 |
| Egipto | | | | | | 4 | |
| Francia | | | | 2 | | | |
| Gran Bretaña | 1 | | 2 | 1 | | | |
| Irlanda | | | | 2 | 1 | | |
| México | 1 | 1 | | 1 | | | |
| Polonia | | | 2 | | | | |
| Vietnam | | | 2 | | | | |

ANEXO IV

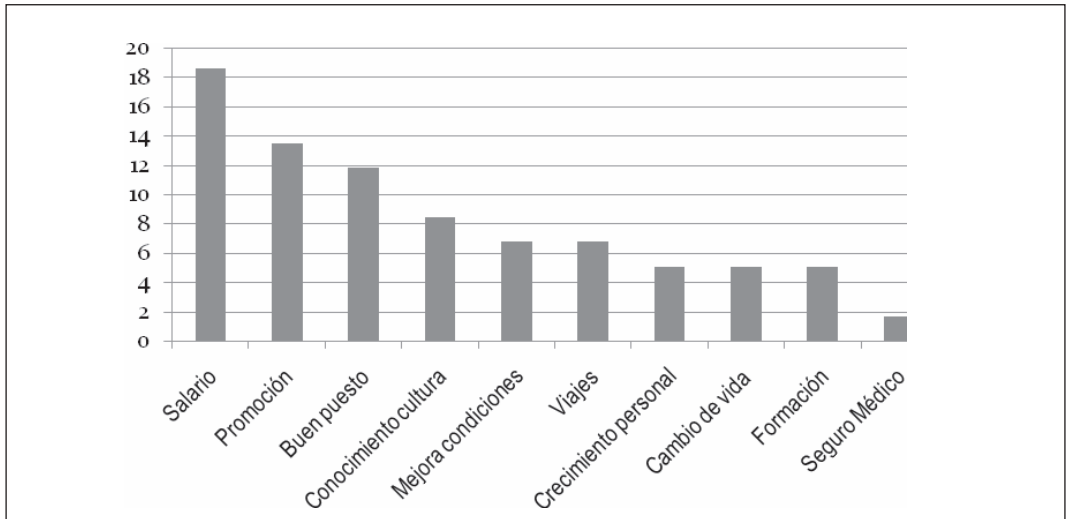
4. ENCUESTA ALUMNADO

Realizamos la encuesta entre alumnos de tres programas oficiales de postgrado de dos Universidades Públicas españolas. Partíamos de una muestra objetivo de 93 personas (contando con todos los matriculados en dichos programas. Conseguimos la colaboración de 68 (41 mujeres y 27 hombres). El detalle por sexo es el siguiente:

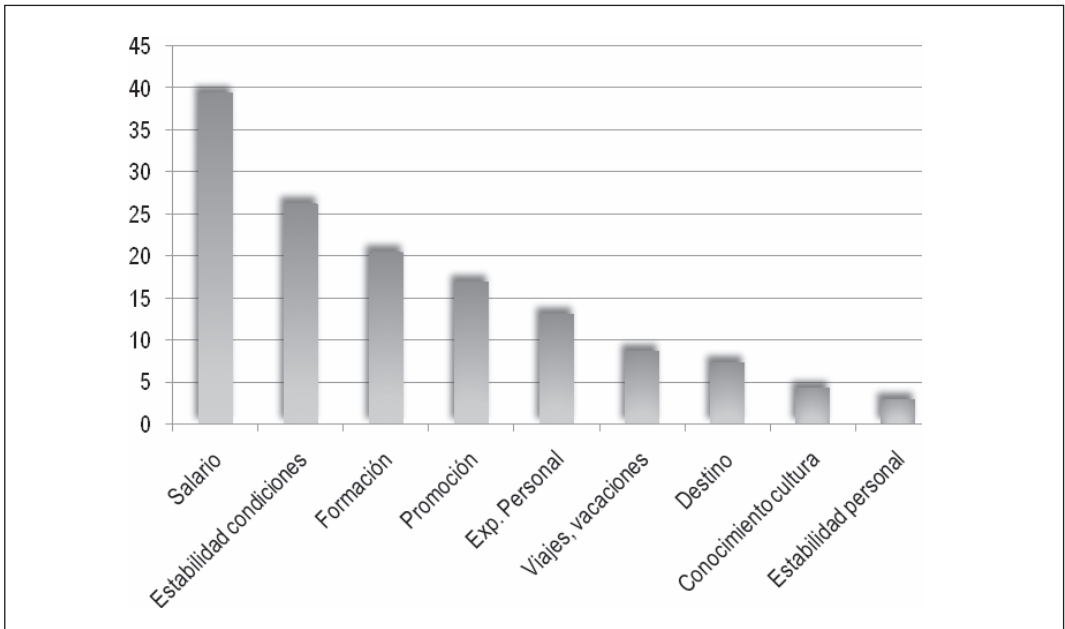


Distribución alumnado participante

Cuando fueron preguntados por sus expectativas, las respuestas difirieron en función del sexo de quien contestaba. Las siguientes figuras nos ilustran estas diferencias:



Expectativas (hombres)



Expectativas (mujeres)

ANEXO V

5. CUESTIONARIO ALUMNADO

Tal y como comentamos en el análisis, para el alumnado diseñamos otra encuesta, con dos modificaciones:

- Reformulamos la pregunta: pedimos que se valorase cada elemento, desde 1 (nada) a 5 (mucho).
- Desordenamos los ítems. Los mezclamos aleatoriamente, para evitar cualquier tipo de condicionante por asociación.

El cuestionario finalmente propuesto es el que se adjunta a continuación:

| | nada | | | | mucho |
|---|------|---|---|---|-------|
| Acceso a servicios sanitarios de calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge fuera de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda en la localización de vivienda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda para asistencia médica y gimnasio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda para el cuidado de los hijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda para encontrar colegio a los hijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ayuda para la escolarización de los hijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bono por completar el período de estancia en el país destino | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bono por ampliación del período de estancia en el país destino | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Coche/conductor de empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Compensación por diferencias de impuestos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desarrollo de carrera y planificación de la repatriación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Diferencial de vivienda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Diferencial por bienes y servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Empleo para el cónyuge en la misma empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Equiparación de impuestos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eventos sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación en costumbres locales (para su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación en costumbres locales (para usted) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación en el idioma (para su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación en el idioma (para usted) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

.../...

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .../... | | | | | |
| Formación sobre la cultura general del país en que se encuentra (para usted) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formación sobre la cultura general del país en que se encuentra (para su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orientación sobre la comunidad (para su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orientación sobre la comunidad (para Vd. y su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Paga semanal por trabajo extra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Permiso para ausentarse ante una emergencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Permiso para descanso y ocio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Permiso para ir a casa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Personal doméstico (excluido el cuidado de los hijos) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pertenencia a club | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prima de movilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prima por peligrosidad del destino | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prima por servicio en el extranjero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Protección de tipo de cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seguridad personal (para Vd. y su familia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Servicios de asesoría | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Servicios personales generales (por ej., traducción) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suplemento de coste de vida temporal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suplemento para mobiliario del hogar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suplemento por «parada intermedia» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suplemento por abandono del hogar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Utilización de instalaciones de la empresa para vacaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |