



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ICADE

**MOTIVOS PARA LA INTERNACIÓN
DE LAS EMPRESAS MEDIANTE LA
EXPATRIACIÓN TRADICIONAL DE
NEGOCIOS DE SUS EMPLEADOS**

Autor: Ana Vaca Arozarena
Director: Antonio Ramírez del Río

Madrid | Junio 2025

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	4
1. RESUMEN DEL TRABAJO	4
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	4
3. METODOLOGÍA UTILIZADA	5
4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	6
1. LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS.....	6
2. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: CONCEPTO Y MOTIVOS	8
2.1. Factores a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse	8
2.2. Proceso de internacionalización	9
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO DE LA EXPATRIACIÓN	10
1. CONCEPTO, OBJETIVOS Y MOTIVOS DETRÁS DE LA EXPATRIACIÓN	10
2. TIPOS DE EXPATRIACIÓN	12
3. OBSTACULOS DE LA EXPATRIACIÓN.....	14
4. PROCESO DE LA EXPATRIACIÓN	14
CAPÍTULO V: RESULTADOS DEL ESTUDIO	17
1. RESPONSABLES DE RRHH.....	17
1.1. Motivaciones para expatriar	18
1.2. Gestión durante la asignación	19
1.3. Evaluación y barreras	20
1.4. Repatriación y retención del talento	21
2. EXPATRIADOS	23
2.1. Motivaciones y expectativas	24
2.2. Apoyo y gestión durante la expatriación	25
2.3. Barreras y desafíos	26

2.4. Repatriación y retención	27
3. COMPARATIVAS Y SUGERENCIAS	30
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	32
1. ENFOQUE RRHH	32
1.1. Expatriación como estrategia de internacionalización	32
1.2. Gestión de expatriados desde Recursos Humanos	33
1.3. Políticas, costos y beneficios para la empresa	34
2. ENFOQUE EXPATRIADOS.....	34
2.1. Motivaciones y desafíos de los expatriados	34
2.2. Impacto de la expatriación en las trayectorias profesionales	35
2.3. Factores de éxito y fracaso desde la perspectiva del expatriado	36
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES	37
DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA	
ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. RESUMEN DEL TRABAJO

Este trabajo de fin de grado analiza el papel de la expatriación tradicional de negocios de sus empleados como herramienta clave dentro del proceso de internacionalización de las empresas. A través de una mirada dual, desde la perspectiva de los responsables de recursos humanos (en adelante “RRHH”) y la de los propios expatriados, se examinan las motivaciones, beneficios, retos y barreras que acompañan a este fenómeno. El estudio se articula en torno a un marco teórico sobre la globalización, la internacionalización empresarial y la gestión internacional del talento, y se apoya en una metodología empírica basada en cuestionarios a ambos colectivos. Los resultados muestran una coincidencia generalizada en cuanto al valor estratégico de la expatriación, particularmente en términos de transferencia de conocimiento, desarrollo del talento y consolidación de operaciones globales. Sin embargo, también emergen tensiones entre el diseño organizativo y la experiencia vivida, siendo la repatriación el punto más débil del proceso. La investigación concluye con recomendaciones orientadas a profesionalizar la gestión de expatriados, integrar mejor sus trayectorias en la estrategia corporativa y adaptar las políticas a una movilidad internacional más humana, flexible y sostenible.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

- a) Entender la Importancia Actual de la Internacionalización Empresarial: Analizar el proceso de internacionalización empresarial y su relevancia como una de las estrategias de crecimiento más utilizadas por las empresas en la actualidad.
- b) Profundizar en la Gestión Internacional de los Recursos Humanos
- c) Estudiar el Proceso General de Expatriación de Trabajadores: Investigar el proceso de expatriación, desde los motivos que llevan a una empresa a expatriar empleados hasta las fases y etapas que atraviesan los expatriados.
- d) Identificar Resultados y Beneficios de la Expatriación como Herramienta Fundamental en la Internacionalización de las Empresas: Evaluar los resultados y beneficios que la expatriación puede aportar a las empresas en términos de crecimiento y desarrollo en mercados internacionales.
- e) Examinar Factores que Impulsan e Inhiben la Expatriación

f) Desarrollar Recomendaciones para la Gestión de Expatriados

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología de esta investigación se basa en un enfoque principalmente cuantitativo obtener una comprensión integral de la expatriación como herramienta fundamental de internacionalización empresarial. En la primera fase, se llevará a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la internacionalización y la expatriación, recopilando información de fuentes académicas, artículos y estudios de caso relevantes. En la segunda fase, se diseñará y administrará un cuestionario dirigido a empresas multinacionales que implementan programas de expatriación y empleados que hayan sido expatriados por negocios, con el fin de recoger datos sobre sus experiencias, desafíos y beneficios percibidos. Los cuestionarios evaluarán cinco dimensiones clave: motivaciones para la expatriación, beneficios y desafíos, estrategias de gestión, factores de éxito y barreras, así como el proceso de repatriación y retención del talento. Posteriormente, se realizará un análisis de los datos obtenidos, tras el cual se podrán validar los hallazgos y proporcionar recomendaciones prácticas basadas en la evidencia.

El análisis de datos combinará técnicas cuantitativas y cualitativas. Se aplicarán estadísticas descriptivas para sintetizar los resultados y se compararán las percepciones entre empresas y expatriados para identificar posibles diferencias y patrones. Además, se analizarán tendencias en los factores que impulsan o dificultan la expatriación.

4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La estructura del trabajo está organizada de forma lógica y progresiva, facilitando tanto la comprensión del fenómeno de la expatriación como su análisis empírico. Está compuesto por ocho capítulos:

- (i) Capítulo I: Introducción: presenta un resumen general del trabajo, sus objetivos, la metodología empleada y una visión global de su estructura. Aquí se define el propósito principal: analizar la expatriación tradicional como herramienta de internacionalización empresarial.
- (ii) Capítulo II: Marco teórico de la internacionalización empresarial: analiza el contexto de la globalización y su impacto en las empresas, profundizando en los conceptos, motivos, factores clave y fases del proceso de internacionalización.

- (iii) Capítulo III: Marco teórico de la expatriación: desarrolla el concepto de expatriación, sus objetivos, tipos y obstáculos. Se incluye un análisis del proceso de expatriación.
- (iv) Capítulo IV: Metodología: describe el diseño de la investigación, de carácter mixto con predominio cuantitativo, basado en la elaboración de dos cuestionarios dirigidos a responsables de RRHH y a expatriados. Se explica el método de recolección y análisis de datos, así como los criterios de selección de participantes.
- (v) Capítulo V: Resultados del estudio: presenta los resultados obtenidos de ambos cuestionarios. Se estructura en tres bloques: visión de los responsables de RRHH, perspectiva de los expatriados, y una sección comparativa que identifica coincidencias y divergencias entre ambos colectivos.
- (vi) Capítulo VI: Discusión de los resultados: interpreta los resultados a la luz del marco teórico. Se examinan, por un lado, los enfoques estratégicos y operativos desde RRHH, y por otro, las motivaciones, desafíos y trayectorias profesionales desde la experiencia del expatriado.
- (vii) Capítulo VIII: Conclusiones: sintetiza las principales aportaciones del trabajo, respondiendo a la pregunta de investigación. Se destacan tanto los puntos fuertes como las debilidades en la gestión actual de la expatriación, y se formulan recomendaciones prácticas para mejorar su efectividad y sostenibilidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

1. LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS

La globalización, en términos generales, se entiende como un proceso de integración a nivel mundial que afecta diversos ámbitos, no sólo a la economía, sino la política, la cultura y la tecnología como señala Carlos Moneta (Fernando Morales, A., 2000, p. 2). Existen diversas acepciones y visiones sobre su impacto en la sociedad y en el desarrollo de las empresas. Entre ellas, encontramos la de Mittelman (1996), que ve la globalización como la fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten la interconexión de la

economía, la política, la cultura y la ideología entre distintos países. Otra aceptación interesante es la de Bodemer (1998), que identifica una visión optimista, considerando que la globalización promueve la riqueza y el crecimiento global; y una visión pesimista, percibiendo la globalización como una herramienta de dominación económica y política que profundiza las desigualdades sociales y económicas.

En el contexto empresarial, según el IMF (2000), ha permitido la expansión a nuevos mercados, la optimización de costos mediante la producción en distintos países y la mejora en la eficiencia productiva. Sin embargo, también presenta riesgos como la volatilidad de los flujos de capital, la desigualdad económica creciente y la precarización del empleo son algunos de los principales riesgos.

Según García Lombardía, la función de RRHH juega un papel fundamental en la adaptación de las empresas a este entorno globalizado, porque la globalización ha tenido un impacto muy profundo y ha requerido una transformación en la gestión del talento. La función de RRHH ha sido crucial para abordar los desafíos como la movilidad internacional de los trabajadores, la diversidad cultural y la competencia global por el talento.

Las empresas han adoptado modelos organizativos más flexibles que incluyen la movilidad internacional de los empleados como una herramienta clave para el desarrollo de talento directivo (García Lombardía, p.19-22). Sin embargo, esta movilidad también presenta desafíos, como la adaptación de los empleados expatriados y la gestión de la repatriación, aspectos que aún requieren mejoras en muchas organizaciones (García Lombardía, p.21), como estudiaremos en capítulos posteriores.

En definitiva, la globalización es un fenómeno que ha redefinido el panorama empresarial global. Si bien ofrece grandes oportunidades para el crecimiento y la expansión, también plantea desafíos significativos que deben ser abordados con estrategias adecuadas. La función de RRHH juega un papel clave en la adaptación de las empresas a este entorno cambiante, mientras que la capacidad de aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas determinará el éxito de las organizaciones en la economía globalizada.

2. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: CONCEPTO Y MOTIVOS

Según Fanjul (2021), la internacionalización es el proceso mediante el cual una empresa expande su ámbito de operaciones más allá de las fronteras nacionales, diversificando así su actividad económica en distintos mercados internacionales. Se trata de un proceso dinámico y evolutivo, implicando una serie de transformaciones organizativas y operativas que permiten a la empresa integrarse en un entorno globalizado. No se debe entender únicamente como la exportación, pues abarca múltiples dimensiones de la actividad empresarial, como la inversión directa en el extranjero, la adquisición de empresas en otros países, la creación de filiales productivas y comerciales, y la integración en cadenas globales de valor. Encuentra cuatro razones fundamentales que impulsan a las empresas a internacionalizarse: el crecimiento, la competitividad, la diversificación de mercados y la seguridad en el suministro de insumos.

Arnaldo Araya (2009), encuentra entre los objetivos principales detrás de la internacionalización, los definidos por Canals, la apertura a nuevos mercados, conseguir unos costes de producción más bajos y, conseguir una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

Según el EAE Business School, existen diferentes formas en que una empresa puede abordar su internacionalización, dependiendo del nivel de control y los recursos que esté dispuesta a invertir. Estas formas incluyen la exportación (directa, indirecta y cooperativa), la intermediación y la internacionalización jerarquizada.

2.1. Factores a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse

Factores clave para el éxito según Galán Zazo, Galende del Canto y González Benito (2000)	Obstáculos según Fanjul (2022)
Posesión de activos intangibles	Limitación de recursos financieros
Capacidad tecnológica	Carencia de RRHH preparados
Experiencia previa en el mercado nacional	Dificultad para identificar socios y oportunidades de negocio
Tamaño del mercado de destino	Falta de información sobre mercados exteriores

Liderazgo empresarial	Riesgo político y la importancia de los aspectos institucionales y de las relaciones con los gobiernos
Capacidad de adaptación a las condiciones del mercado extranjero	Barreras técnicas, culturales y administrativas
Seguir a clientes o competidores en el proceso de expansión	La evolución del tipo de cambio, documentación, problemas de cobros y pagos, y la competencia de otras empresas internacionales

Como vemos, el éxito en la internacionalización empresarial no depende de un solo factor, sino de una combinación de varios factores. Las empresas que logran integrar los factores claves para el éxito en su estrategia, a la vez que se encuentran preparados para afrontar los retos, tienen mayores probabilidades de consolidarse en mercados internacionales.

2.2. Proceso de internacionalización

La internacionalización empresarial es un proceso estratégico que no sigue un único camino, sino que varía según el control que la empresa ejerza en el exterior, el nivel de riesgo asumido y los recursos utilizados en la expansión (Arnoldo Araya, 2009, p.1). Es cierto que la globalización ha facilitado este proceso, impulsado por la reducción de barreras comerciales, los avances en tecnología y la creciente interconectividad entre países, pero hay que saber mitigar los desafíos que sigue conllevando, como la adaptación a diferencias culturales, la competencia con empresas locales y las regulaciones gubernamentales en los mercados destino (IMF, 2000).

Como venía comentando, este proceso no es un evento instantáneo, sino un desarrollo progresivo que atraviesa distintas fases, dependiendo de las capacidades de la empresa, las oportunidades del mercado y las estrategias adoptadas. Este proceso se puede estructurar, como bien define Fajul (2021), en varias etapas clave que reflejan la evolución desde el comercio nacional hasta la consolidación como una entidad global:

1. Actividad Importadora: importación de bienes o servicios.
2. Exportación: identificar oportunidades para exportar sus productos o servicios. El EAE Business School, divide el proceso de exportación en tres fases diferenciadas, la exportación ocasional, la exportación experimental y la exportación regular.

3. **Implantación Comercial:** consolidar su presencia en mercados internacionales estableciendo oficinas de representación, filiales comerciales o alianzas estratégicas con distribuidores locales. Esto implica una inversión considerable, esta decisión fortalece la marca y permite una relación más directa con los clientes (EAE Business School).
 - a. **La expatriación:** permite a las empresas transferir conocimiento, fortalecer su cultura organizativa y gestionar sus filiales de manera eficaz.
4. **Inversión Directa en el Exterior:** optar por la inversión directa en otros países, creando fábricas, centros de distribución o infraestructura propia en mercados extranjeros, con el objetivo de reducir costos, eludir barreras comerciales y estar más cerca de los consumidores.
5. **Aprovisionamiento (*sourcing*) en el exterior:** establecer acuerdos con proveedores o fabricantes en otros países para la adquisición de bienes o servicios intermedios, o incluso productos terminados que se comercializan bajo la marca de la empresa, para mejorar la eficiencia y reducir costos.
6. **Globalización de la Empresa:** convertirse en una entidad global con operaciones distribuidas en múltiples países.

En definitiva, la internacionalización es un paso fundamental para cualquier empresa que busque crecimiento sostenible, diversificación de riesgos y acceso a mercados más dinámicos. Por lo tanto, mientras la globalización hace referencia a la creciente interconexión e integración entre países en distintos ámbitos, la internacionalización de una empresa es simplemente la aplicación de este fenómeno en el ámbito empresarial, reflejando su expansión más allá de las fronteras nacionales.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO DE LA EXPATRIACIÓN

1. CONCEPTO, OBJETIVOS Y MOTIVOS DETRÁS DE LA EXPATRIACIÓN

La expatriación, dentro del ámbito de la gestión internacional de RRHH, se entiende tradicionalmente como el proceso mediante el cual una organización traslada a un empleado altamente cualificado a otro país por un período determinado con fines laborales. Esta definición clásica ha evolucionado con el tiempo, dado que la movilidad internacional ha

adquirido nuevas formas, incluyendo la expatriación autoiniciada, en la que el individuo decide trasladarse sin una asignación directa de su empresa de origen. No obstante, la delimitación conceptual de la expatriación sigue siendo motivo de debate en la literatura. Diferentes autores han enfatizado distintos criterios para definir quién es un expatriado, lo que ha dado lugar a concepciones diversas y, en ocasiones, contradictorias. (Ramírez del Río, 2022, p. 13).

La expatriación empresarial, siendo una práctica consolidada dentro de las estrategias de internacionalización de las compañías, responde a diversos objetivos organizacionales y profesionales (IESE, 2013, p. 31). Desde una perspectiva organizacional, la expatriación tiene objetivos estratégicos claros según Ramírez del Río (2022) e IESE (2005):

1. Necesidad de expandir sus operaciones a nivel internacional
2. Trasferencia de talento y conocimiento a las filiales internacionales: esto facilita la transferencia de conocimiento, cultura corporativa y liderazgo en distintos mercados de la sede central a las filiales. Aquí el expatriado tiene un rol fundamental, el de actuar como un puente entre la empresa matriz y la subsidiaria, transmitiendo los valores y métodos de trabajo de la compañía mientras adquiere conocimientos sobre la cultura y la operativa del país de destino. Distinguimos dos tipos de conocimiento fundamentales, el conocimiento técnico y el prudencial, sirviendo el primero para la transmisión de habilidades específicas y conocimientos profesionales, y la segunda para la transmisión de aspectos estratégicos e intangibles.
3. Fomentar el desarrollo profesional de los empleados: la experiencia global hace al trabajador más competente para, en un futuro, asumir roles de mayor liderazgo. Dicho de otra forma, el crecimiento y formación de sus futuros líderes.
4. Solución a necesidades operativas específicas en mercados extranjeros.
5. Optimización de recursos mediante la movilización de empleados especializados, en lugar de depender exclusivamente de talento local: esto puede generar una ventaja competitiva para la organización.

Si bien estos factores han sido históricamente los principales motivos de la expatriación, con el tiempo han surgido otras razones que complementan este fenómeno. En el pasado, la expatriación estaba fuertemente ligada al liderazgo y control de las operaciones, especialmente en los niveles directivos. Sin embargo, en la actualidad ha evolucionado hacia

una estrategia más diversificada, donde la expatriación no está restringida únicamente a altos directivos, sino a trabajadores de distintos niveles que empiezan a tener acceso a estas oportunidades. Además, factores externos como la crisis económica influyen en la necesidad de las empresas a expandirse internacionalmente para crecer e incluso para sobrevivir (IESE, 2024, p. 33).

Como todo, este proceso no está libre de desafíos, ya que implica costos significativos y riesgos asociados a la adaptación del expatriado y su familia, la gestión del desempeño en el extranjero y la eventual repatriación (Ramírez del Río, 2022, pp. 2-3).

En definitiva, la expatriación es un fenómeno complejo que, a pesar de su utilidad estratégica para las empresas, sigue siendo objeto de debate conceptual. La necesidad de una definición precisa y homogénea es clave para mejorar su gestión y optimizar los beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones que la implementan.

2. TIPOS DE EXPATRIACIÓN

Como venía mencionando, la expatriación ha evolucionado considerablemente con el tiempo, dando lugar a diversas modalidades que buscan adaptarse a las necesidades tanto de las empresas como de los empleados. En este contexto, se pueden distinguir varios tipos de expatriación según los criterios identificados en la literatura especializada (Ramírez del Río, 2022, p. 22):

Tipos de expatriación	Duración	Acompañamiento familiar	Cambio de domicilio / traslado a otro país	Adaptación a otra cultura / condiciones locales	Motivo
Expatriación tradicional	1-5 años	Sí	Sí	Sí	Véase Apartado 1, Capítulo III
Asignaciones de corto plazo	1 mes- 1 año	No es lo habitual	No	Parcial	Resolver problemas específicos o abordar cuestiones técnicas
Viajero diario al trabajo	Regularmente (semanal o quincenal)	No	No	No	Desempeñar sus funciones en otro país

Viajero frecuente	Días a semanas	No	No	Parcial	Mantener comunicación frecuente con su organización en el país de origen y desempeñar funciones tanto en su país como en otros lugares. ("Commuter").
Flexiexpatriado	Corta duración	No	No	Parcial	Alternar entre distintas culturas y regiones, con horarios laborales flexibles y una diferenciación poco clara entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre.
Expatriación rotacional	Rotacional (mensual)	No	No	Parcial	En determinados sectores, alternar períodos de trabajo en el extranjero con estancias en su país de origen. Pasar temporadas en distintos lugares sin un traslado definitivo.
Expatriación contractual	6 meses – 1 año	No	Sí	Sí	En proyectos internacionales que requieren habilidades especializadas.
Expatriación virtual	Indefinida (remoto)	No	No	No	Interactuar con equipos internacionales a través de plataformas digitales y herramientas de comunicación en línea
Transferencias internacionales permanentes	Variable	Variable	Variable	Sí	Distinción entre país de origen, destino y terceros

					países puede no estar claramente definida.
Expatriación autoiniciada	Variable	Variable	Sí	Sí	Trasladarse al extranjero por iniciativa propia, interés personal o profesional. Encuentran empleo fuera de su país de origen de manera independiente.

Como vemos, cada modalidad responde a necesidades específicas, ya sea en términos de control organizacional, reducción de costos o flexibilidad laboral. Por lo tanto, la elección del tipo de expatriación más adecuado dependerá de los objetivos estratégicos de la empresa y de las expectativas del empleado.

3. OBSTACULOS DE LA EXPATRIACIÓN

Como se ha introducido brevemente en el apartado primero, la expatriación de empleados en el contexto de la internacionalización empresarial presenta una serie de desafíos que afectan tanto a las empresas como a los propios trabajadores desplazados. Según el informe del IESE sobre los retos de la expatriación, estos obstáculos pueden clasificarse en dificultades de tipo organizativo, y otras personales:

Obstáculos de tipo organizativo	Obstáculos de tipo personal
Escasez de personal con perfil adecuado	Problemas de adaptación familiar
Altos costos asociados a la expatriación	Falta de formación intercultural → choque cultural
Falta de planificación en la repatriación	
Dificultad en la gestión de carreras duales	Complejidad en la gestión de trámites administrativos (visado, permisos de trabajo, etc)
Falta de indicadores de medición del impacto de la expatriación	

4. PROCESO DE LA EXPATRIACIÓN

El proceso de expatriación en el contexto empresarial se articula en tres grandes fases según el estudio del IESE (2013): la fase inicial, el desarrollo de la expatriación y la repatriación.

Cada una de estas etapas presenta desafíos específicos y requiere una gestión estratégica para maximizar el éxito de la internacionalización de la empresa y la adaptación del expatriado.

La fase inicial del proceso de expatriación es una etapa clave en la gestión de la movilidad internacional dentro de las empresas, y se divide en tres aspectos fundamentales, la selección del expatriado, su preparación y la oferta económica que se le ofrece.

El desarrollo de la expatriación también cobra importancia en el proceso de movilidad internacional de los empleados, ya que en esta fase se consolida la adaptación del profesional y se ponen en marcha mecanismos para su seguimiento y desarrollo. Una vez el expatriado ha sido seleccionado y ha aceptado la oferta económica, se inicia la expatriación propiamente dicha, momento en el que la empresa juega un papel fundamental en su integración y en la optimización de su desempeño en el país de destino.

La repatriación es la fase final del proceso de expatriación y, a menudo, representa uno de los desafíos más complejos tanto para la empresa como para el empleado que regresa a su país de origen, como hemos visto previamente. Esta etapa no solo implica el retorno físico del expatriado, sino también su reintegración en la empresa y la adaptación a un entorno que, en muchos casos, ha cambiado en su ausencia. A pesar de su importancia, la repatriación ha recibido menos atención en comparación con las fases previas, y sigue siendo un área en la que muchas organizaciones encuentran dificultades para gestionar con eficacia.

En conclusión, la expatriación es un proceso estratégico que requiere una gestión efectiva en cada una de sus fases. Aunque las empresas han avanzado en la selección, preparación y seguimiento de los expatriados, la repatriación sigue siendo un desafío, especialmente en la retención del talento y la alineación de expectativas.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación se articula mediante un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa, y se orienta de forma descriptiva y exploratoria. El objetivo es doble: por un lado, comprender las razones, beneficios y barreras de la expatriación tradicional desde la perspectiva de los departamentos de RRHH; y por otro, capturar las experiencias vividas por los propios expatriados y ver si se alinean en cierta medida con las respuestas de los de RRHH. Se busca, así, una representación integral del fenómeno de la movilidad internacional dentro del marco de la internacionalización empresarial.

El diseño del estudio se ha fundamentado en la elaboración de dos cuestionarios estructurados que permiten recoger información clave en torno a cinco dimensiones principales: las motivaciones que impulsan a una empresa a expatriar a sus empleados, los beneficios y desafíos derivados de dicha práctica, las estrategias de gestión implementadas, los factores que facilitan o dificultan el éxito de la expatriación y, finalmente, el proceso de repatriación y retención del talento. Esta estructura responde a la necesidad de observar tanto los elementos estratégicos y operativos desde el prisma empresarial como las vivencias subjetivas de quienes han protagonizado estos procesos de movilidad.

Para la población objeto de estudio se ha optado por dos grupos diferenciados: el primero compuesto por profesionales de RRHH vinculados a la movilidad internacional dentro de empresas multinacionales, y el segundo por expatriados, tanto actuales como repatriados. La selección de la muestra no ha seguido un criterio probabilístico, sino que se ha basado en el acceso efectivo a los participantes, haciendo uso de medios electrónicos, contactos institucionales y grupos relacionados con la expatriación. En el caso del primer grupo, el objetivo ha sido alcanzar entre 20 y 50 respuestas válidas, habiendo alcanzado 33, mientras que en el segundo grupo se aspiraba a recopilar entre 30 y 100 testimonios, habiendo recopilado 60. Los criterios de inclusión han sido la experiencia previa en programas de movilidad internacional y la diversidad geográfica y sectorial, de modo que el conjunto de respuestas ofreciera una imagen representativa y contrastada.

En cuanto al instrumento de recolección de datos, se desarrollaron dos cuestionarios independientes pero complementarios, a través de la plataforma Google Forms. Ambos formularios combinaron preguntas cerradas, con escalas de Likert, de opción múltiple y selección única, con otras de carácter abierto, que permitieran recoger percepciones más cualitativas. Las preguntas cerradas estaban orientadas a facilitar el análisis estadístico y la comparación transversal de variables, mientras que las preguntas abiertas perseguían captar matices discursivos y emocionales que no siempre son detectables mediante técnicas cuantitativas.

El procedimiento de recolección se llevó a cabo íntegramente de forma digital, enviando los enlaces a los cuestionarios a través de correo electrónico, mensajes directos en plataformas profesionales y no profesionales. Se optó por esta modalidad tanto por su eficiencia logística como por su capacidad de ampliar el alcance geográfico y profesional de los participantes.

En lo que respecta al análisis de los datos, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para sintetizar las respuestas y detectar patrones recurrentes entre las distintas categorías de encuestados. Se han utilizado medidas de tendencia central (medias, modas). Asimismo, se realizaron comparaciones cualitativas y temáticas entre las respuestas abiertas, prestando atención a las coincidencias, divergencias y sugerencias específicas planteadas tanto por los expatriados como por los gestores de programas de movilidad. Esta comparación entre perspectivas y formatos de respuesta ha permitido no solo validar los datos recogidos, sino enriquecer el análisis desde una aproximación más integrada.

En definitiva, la metodología aplicada responde a la necesidad de observar la expatriación desde una perspectiva multifocal, integrando datos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más robusta y contextualizada. El diseño, ejecución y análisis de los cuestionarios permite extraer conclusiones fundadas sobre los factores que impulsan e inhiben la expatriación tradicional, a la vez que ofrece insumos prácticos para una mejor gestión del talento internacional en un entorno globalizado.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DEL ESTUDIO

1. RESPONSABLES DE RRHH

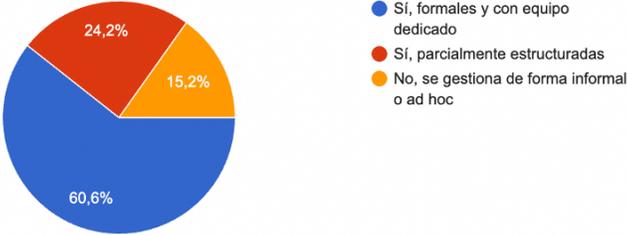
En relación con el perfil de las empresas participantes, una parte relevante de las respuestas provino de organizaciones del sector industrial, manufacturero, de construcción y energía (54,5%), mientras que el resto procedía del ámbito de servicios como banca, seguros, salud, educación y comercio (30,3%). En cuanto al alcance internacional, un 21,2% de las empresas indicaron tener presencia entre dos a cinco países, un 12,1% entre seis y diez países, y un 66,7% en más de diez países. La mayoría declaró contar con más de diez años de experiencia en la gestión de expatriados (72,7%).

En cuanto al volumen de movilidad, las respuestas muestran una distribución entre un 21,2% de las empresas que gestionan de forma anual entre diez y cincuenta expatriaciones y un 42,4% de aquellas que movilizan a más de cincuenta empleados. También participaron organizaciones que gestionan menos de diez expatriaciones por año (36,4%).

En lo relativo a la estructuración de las políticas de movilidad internacional, un 60,6% de las empresas declaró que sus políticas eran formales y contaban con equipos dedicados, mientras

que un 24,2% indicó gestionarlo de forma parcialmente estructurada y un 15,2% declaró hacerlo de manera informal o ad hoc.

Políticas estructuradas de movilidad internacional



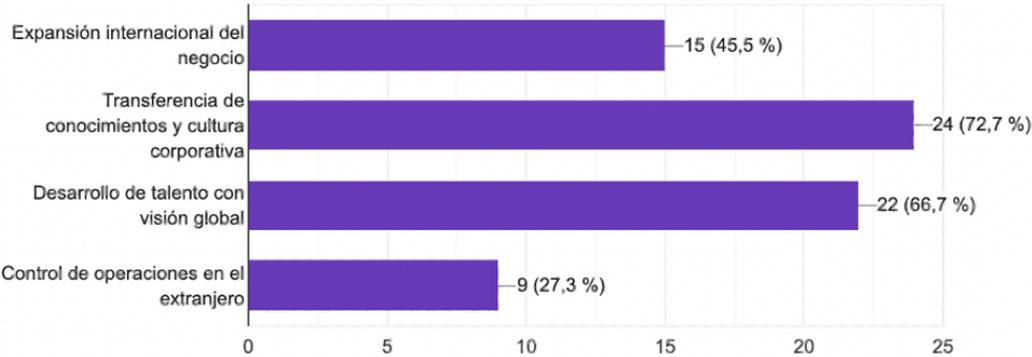
Fuente: Elaboración propia

1.1. Motivaciones para expatriar

Respecto a las principales motivaciones que impulsan la expatriación de empleados, el 72,2% de las empresas señalaron la transferencia de conocimientos y cultura corporativa, un 66,7% el desarrollo de talento interno como razones prioritarias, un 45,5% la expansión internacional del negocio, y un 27,3% el control de operaciones en el extranjero.

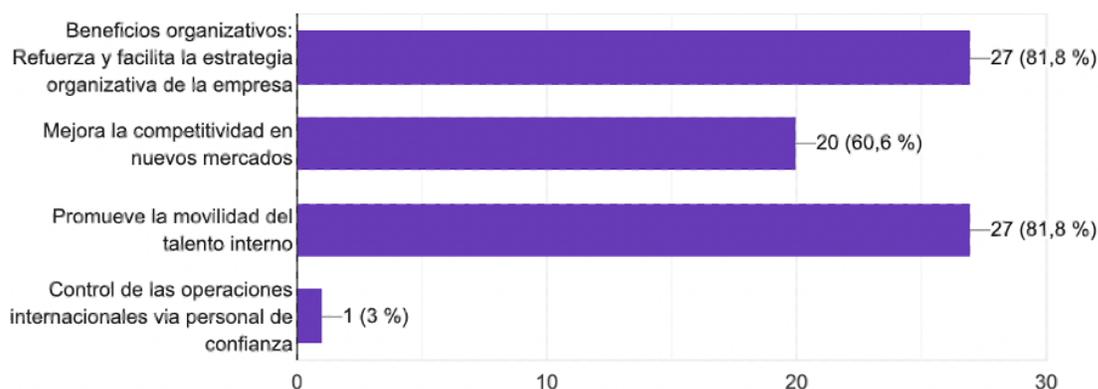
Entre los beneficios estratégicos más frecuentemente asociados a la expatriación se destacó su contribución a reforzar y facilitar la estrategia organizativa de la empresa (81,8%), a mejorar la competitividad en nuevos mercados (60,6%) y a promover la movilidad del talento interno (81,8%). Además, se consideró un beneficio el control de las operaciones internacionales via personal de confianza.

Razones por las que su empresa decide expatriar



Fuente: Elaboración propia

Beneficios estratégicos aportados por la expatriación



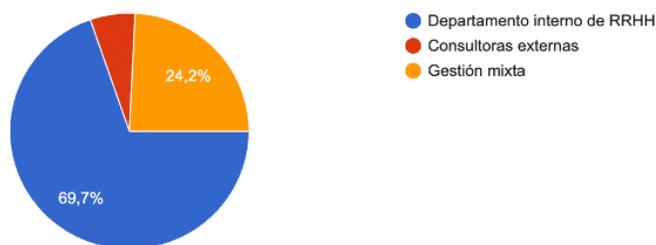
Fuente: Elaboración propia

1.2. Gestión durante la asignación

En cuanto a la gestión del proceso, en su mayoría (69,7%) fue reportado que la expatriación es gestionada internamente por los departamentos de RRHH. Respecto al tipo de apoyo proporcionado al expatriado durante su asignación, las respuestas más comunes incluyeron asesoría fiscal y legal para trámites en el destino (87,9%), seguimiento del desempeño y bienestar (51,5%) y, en menor medida, formación intercultural (30,3%) y apoyo mínimo (15,2%). Algunas empresas destacan la ayuda ofrecida en la búsqueda de domicilio y educación para los hijos, así como apoyo económico para los mismos, y servicios de relocation.

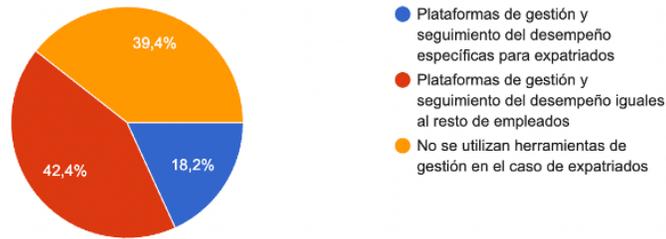
En lo que respecta a las herramientas o sistemas que utilizan las empresas para el seguimiento y la gestión de sus expatriados, un 42,4% hace uso de plataformas de gestión y seguimiento iguales al resto de empleados, mientras un 39,4% no usan herramienta alguna para los expatriados. Sólo un 18,2% hace uso de plataformas específicas para los expatriados.

Gestión principal del proceso de expatriación



Fuente: Elaboración propia

Herramientas utilizadas en su empresa para el seguimiento y gestión de expatriados



Fuente: Elaboración propia

Apoyo ofrecido al expatriado



Fuente: Elaboración propia

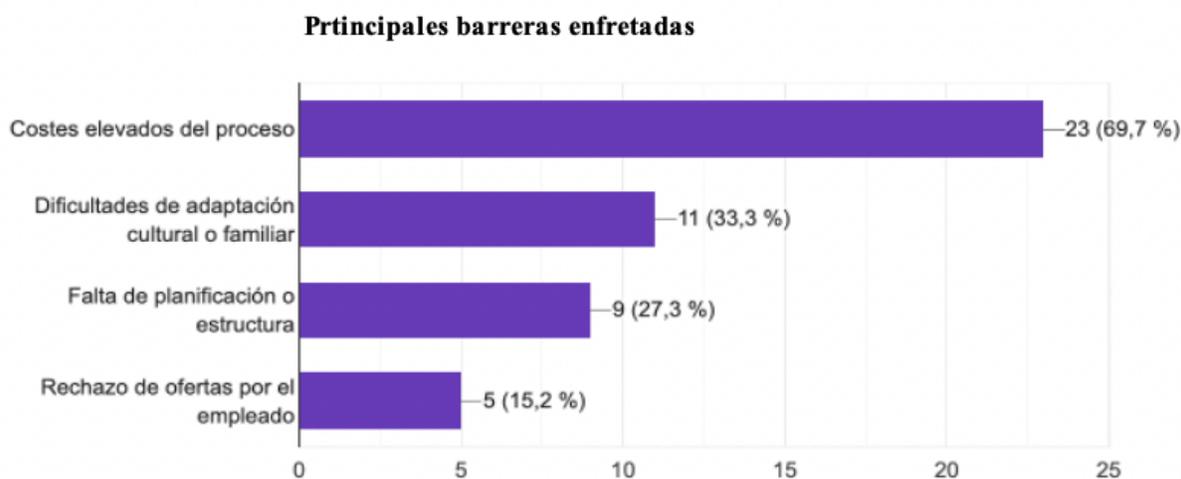
1.3. Evaluación y barreras

Se preguntó a las empresas el porcentaje de expatriados que solicita regresar antes de finalizar su asignación. Un 84,8% de las mismas indica un porcentaje inferior al 10%, y un 6,1% un porcentaje superior al 50%.

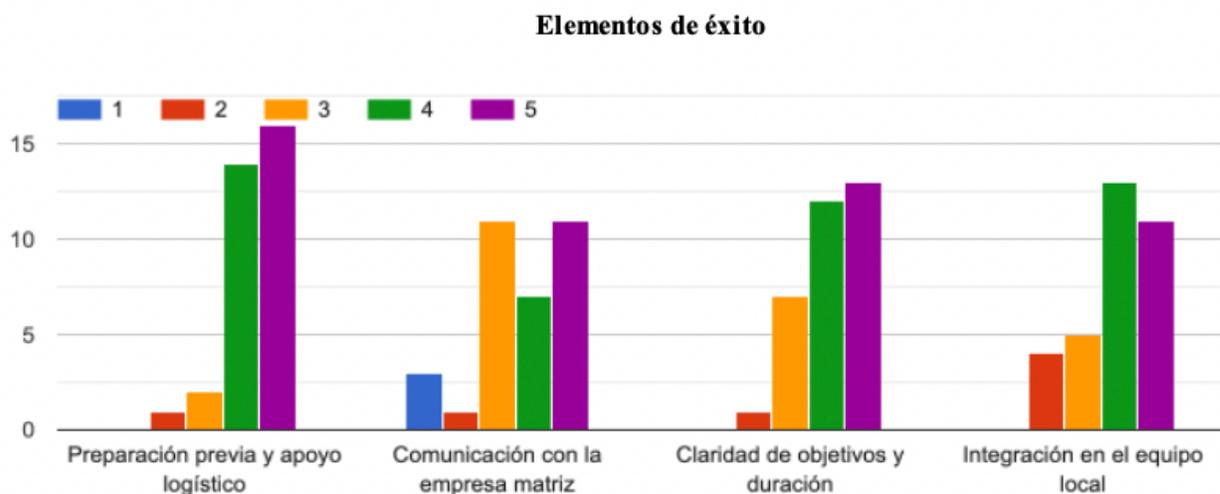
Las principales barreras identificadas por las empresas a las que han tenido que hacer frente en los procesos de expatriación, se han señalado principalmente los costes elevados del proceso (69,7%), seguidos de las dificultades de adaptación cultural o familiar, la falta de planificación o estructura, y el rechazo de ofertas por parte del empleado.

Al evaluar los factores considerados clave para el éxito de la expatriación, los encuestados atribuyeron un alto nivel de importancia tanto a la claridad de objetivos y duración de la asignación como a la preparación previa y apoyo logístico. Igualmente, se le dio importancia a la comunicación con la empresa matriz y a la integración del expatriado en el equipo local,

aunque en menor medida. Estas dimensiones fueron calificadas con valores comprendidos mayoritariamente entre cuatro y cinco en una escala de uno a cinco.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

1.4. Repatriación y retención del talento

En lo que respecta a las medidas implementadas para retener el talento tras la repatriación, un 45,5% de las empresas mencionaron planes de carrera y promoción a diferencia de un 39,4% que indicó que no aplican medidas específicas. Además de los planes de carrera y promoción, un 24,2% y un 36,4% de las empresas, indicaron aplicar medidas como la revisión salarial e integración en proyectos estratégicos, respectivamente.

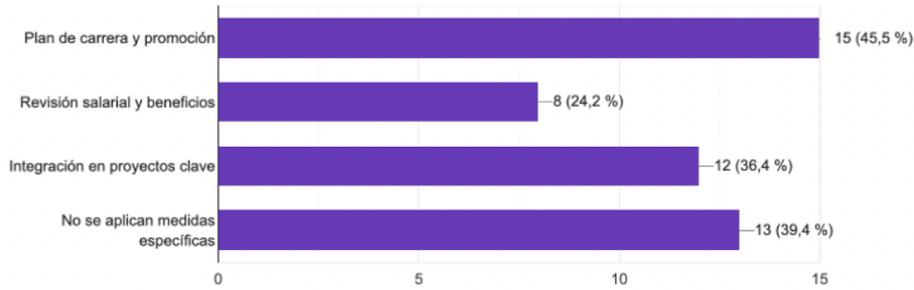
En relación con los desafíos que presenta la repatriación, la falta de planificación del retorno y el desaprovechamiento del conocimiento adquirido, fueron identificados como los obstáculos más frecuentes, por un 39,4% de las empresas en ambos. No consideraron un desafío principal, sin embargo, la pérdida de motivación o rotación del empleado, a pesar de que se siga considerando un desafío por el 21,2% de las empresas.

Respecto a la evaluación de la satisfacción del expatriado tras su regreso, las empresas afirmaron realizar este seguimiento principalmente de manera informal. La satisfacción fue valorada entre niveles medios (27,3%) y medio-altos (57,6%) por parte de los encuestados.

Sobre la gestión del conocimiento adquirido durante la expatriación, una parte significativa de las empresas reconoció no contar con mecanismos formales para su aprovechamiento (54,5%). No obstante, en gran medida se mencionó la integración en proyectos clave, y en menor medida programas de mentoría para otros empleados e informes de experiencia.

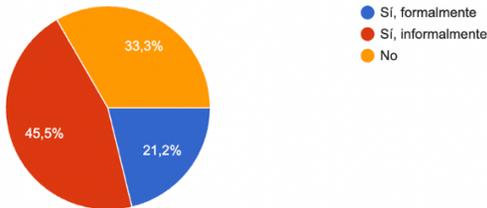
Finalmente, al valorar en qué medida consideran la expatriación como una herramienta clave en la estrategia de internacionalización y mejora de la competitividad, la mayoría de las empresas otorgaron puntuaciones entre cuatro (57,6%) y cinco (36,4%). Desde la perspectiva de los encuestados, la expatriación se consolida como una herramienta estratégica fundamental en los procesos de internacionalización, no solo por su capacidad de facilitar la apertura y consolidación de nuevos mercados, sino también por su impacto en el desarrollo y retención del talento. Las empresas consideran que la movilidad internacional permite acelerar la implantación de procesos, homogeneizar la cultura corporativa y transferir conocimiento de forma ágil, optimizando así la curva de aprendizaje organizativa. Además, esta práctica ofrece oportunidades de crecimiento a empleados con alto potencial, permitiendo el despliegue de carreras internacionales que fortalecen la fidelización y el compromiso del personal clave. La experiencia internacional se percibe como un requisito esencial para asumir responsabilidades con alcance regional o global, y es vista como una vía efectiva para ampliar redes internas, fomentar el intercambio cultural y construir una visión global alineada con la estrategia corporativa. En suma, la expatriación no solo aporta valor operativo, sino que se convierte en un mecanismo diferencial de competitividad, atracción y desarrollo del capital humano en un entorno empresarial cada vez más interconectado.

Medidas aplicas para retener al expatriado tras retorno



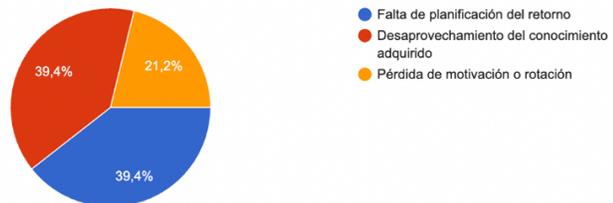
Fuente: Elaboración propia

Evaluación de la satisfacción del expatriado tras retorno



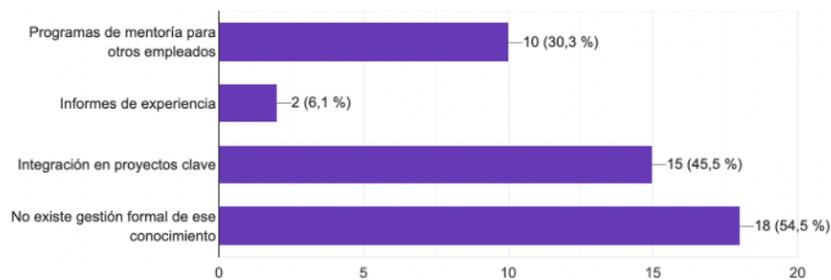
Fuente: Elaboración propia

Principal desafío identificado en la repatriación



Fuente: Elaboración propia

Gestión del conocimiento adquirido por los expatriados a su regreso



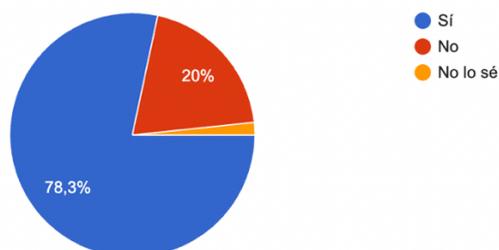
Fuente: Elaboración propia

2. EXPATRIADOS

En lo que respecta al perfil profesional y experiencia de los participantes, un 75% declaró haber trabajado como expatriado durante más de cinco años, aunque también se encuentran casos con una duración entre tres y cinco años e inferior a tres. En cuanto a la exposición internacional, un 41,7% de los encuestados ha estado expatriado en un país, existiendo experiencias que superan hasta los tres destinos internacionales (11,7%). El puesto ocupado durante la expatriación fue mayoritariamente de carácter directivo (66,7%), seguido por técnicos especializados y mandos intermedios.

La gran mayoría de los encuestados (78,3%), manifestó que su empresa contaba con una política formal de movilidad internacional al momento de su expatriación, a diferencia de un 20% que indicó que su empresa no contaba con políticas formales de movilidad.

Políticas estructuradas de movilidad internacional



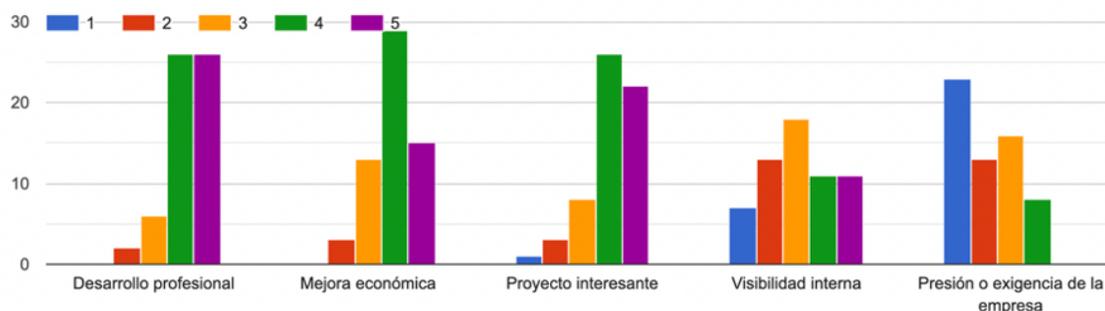
Fuente: Elaboración propia

2.1. Motivaciones y expectativas

Al evaluar los factores que influyeron en la decisión de aceptar la asignación internacional, los expatriados destacaron principalmente el desarrollo profesional, la naturaleza interesante del proyecto y la mejora económica, en ese orden. Estos tres factores recibieron puntuaciones mayoritarias de cuatro o cinco sobre cinco. Por otro lado, elementos como la visibilidad interna o la presión por parte de la empresa fueron considerados menos influyentes, con valoraciones más dispersas y concentradas en los niveles bajos de la escala.

Respecto a los beneficios que los encuestados han obtenido personalmente de su experiencia internacional, destacan un 81,7% la mejora de sus competencias personales y profesionales, un 75% la influencia positiva en la familia, un 73,3% el desarrollo de una mayor comprensión cultural y global, y un 68,3% el recibo de reconocimiento y la obtención de nuevas oportunidades profesionales.

Factores que influyeron en la decisión



Fuente: Elaboración propia

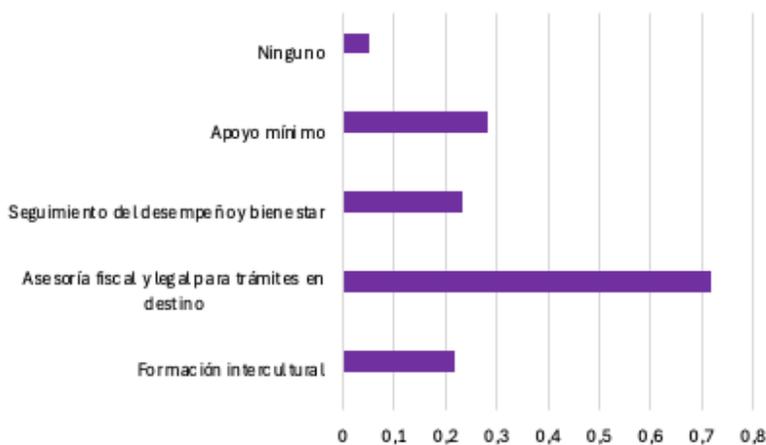
2.2. Apoyo y gestión durante la expatriación

Durante el desarrollo de la expatriación, las formas de apoyo brindadas por la empresa se concentraron en aspectos logísticos y administrativos. La mayoría de los encuestados indican haber recibido asesoría fiscal y legal para trámites en destino (71,7%). También alegan haber recibido apoyo mínimo (28,3%), seguimiento del desempeño y bienestar (23,3%) y formación intercultural previa (21,7%), aunque en menor medida. Me parece importante destacar que tres encuestados alegan no haber recibido ayuda alguna. Varios encuestados indican haber recibido otros apoyos, como económicos para la vivienda, escolarización de los hijos y beneficios de relocation.

Hay una dispersión notable respecto a la comunicación con la empresa matriz durante la expatriación. Se le otorgó valores del uno al cinco, siendo uno ‘muy baja’ y cinco ‘muy alta’. Un 30% de los encuestados indicó una comunicación ‘normal’ (3), seguido de un 28,3% que indicó ‘muy alta’ (3) y un 20% que indicó ‘alta’ (4). Aun así, se encuentran encuestados que califican la comunicación con la matriz como ‘baja’ (2) o ‘muy baja’ (1).

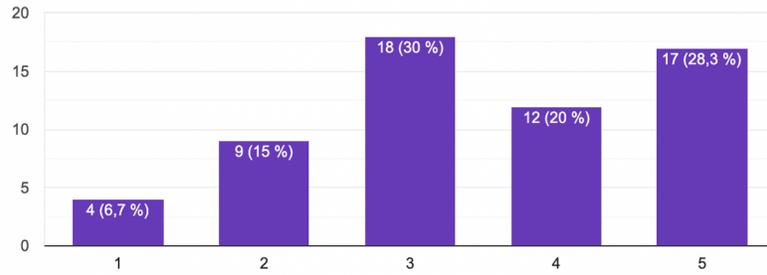
Por último, se preguntó a los expatriados si la empresa empleó herramientas o sistemas para hacer de su desempeño o adaptación, indicando un 51,7% que no, un 38,3% que si, y un 10% que desconoce.

Apoyo recibido de la empresa



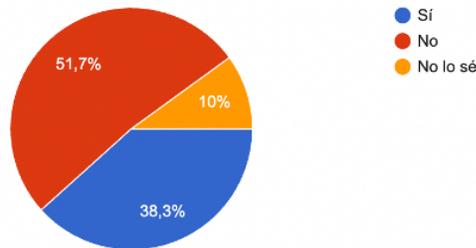
Fuente: Elaboración propia

Comunicación con la empresa matriz



Elaboración propia

Uso de herramientas para el seguimiento



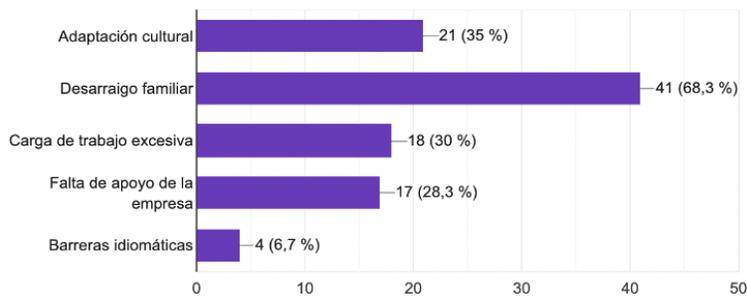
Elaboración propia

2.3. Barreras y desafíos

Respecto a los desafíos vividos durante su estancia en el extranjero, los participantes identificaron como principales obstáculos el desarraigo familiar, la adaptación cultural, la carga laboral excesiva, y la falta de apoyo por parte de la empresa, en ese orden. Otros factores, como las barreras idiomáticas resultaron un desafío menor.

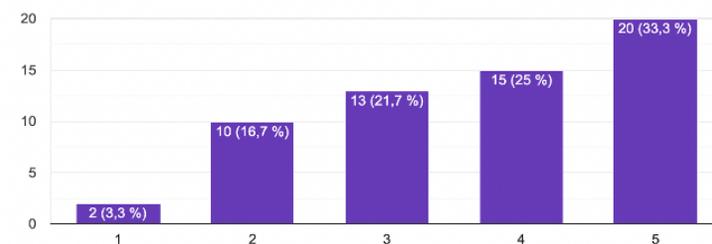
Muchos de los encuestados consideraron que su experiencia y esfuerzo fueron valorados durante la asignación (33,3%) y un menor porcentaje consideró que en menor medida (16,7%).

Principales barreras enfrentadas



Fuente: Elaboración propia

Valoraron su experiencia y esfuerzo

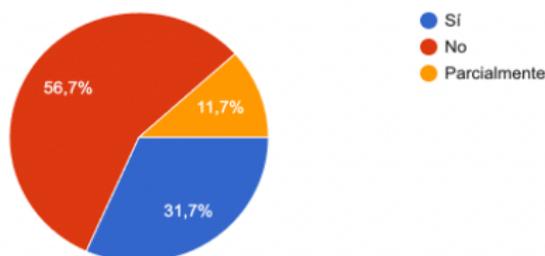


Fuente: Elaboración propia

2.4. Repatriación y retención

Al ser consultados sobre la planificación de su repatriación, un gran porcentaje de los encuestados afirmaron no haber recibido información clara al respecto antes de su salida (56,7%). Por otro lado, un 31,7% y un 11,7% afirman haber recibido información clara al respecto, o parcialmente, respectivamente.

Planificación de su vuelta



Fuente: Elaboración propia

Distinguimos en este caso a los encuestados que han sido repatriados (26,5%) de aquellos que no (73,5%):

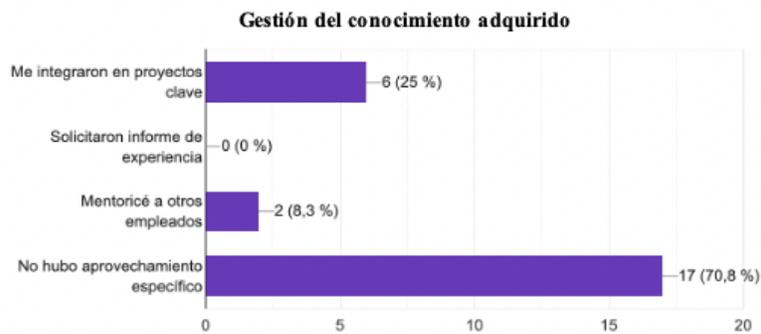
- En el caso de los repatriados, un 41,7% alega haber recibido apoyo para el retorno y reintegración. En cambio, un 33,3% y un 25% alegan no haber recibido apoyo, o haberlo recibido parcialmente, respectivamente. Los niveles de motivación tras la repatriación fueron variables, aunque en general se situaron entre el rango medio y medio-alto de la escala, con respuestas comprendidas mayoritariamente entre tres y cuatro. En relación con la gestión del conocimiento adquirido en el extranjero, un 70,8% de los repatriados indicó que su empresa no aprovechó de forma específica ese conocimiento, mientras que en algunos casos se mencionó la participación en proyectos clave y mentorías a otros empleados. Finalmente, al consultar si los

repatriados continuaban trabajando en la misma empresa tras su repatriación, varios confirmaron que seguían vinculados a la compañía (45,8), mientras que otros informaron haber cambiado de empleo (54,2%).



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

- En relación con aquellos que siguen expatriados, un 75% indica que todavía no debería haber sido repatriado, a diferencia de un 25% que indica que debería haber sido repatriado ya. Las razones por las que algunos expatriados no continúan en situación de movilidad internacional son diversas y reflejan la complejidad y dinamismo inherente a las trayectorias profesionales globales. En muchos casos, la

expatriación concluye de forma natural al haberse completado el proyecto asignado, o bien porque se ha producido un cambio voluntario de empresa, país o rol dentro de la misma organización. También se constatan situaciones en las que, por decisión personal, los profesionales optan por regresar a su país de origen o por establecerse como empleados locales en el destino, bien sea por integración exitosa en el mercado extranjero o por falta de vacantes adecuadas en su lugar de origen. Por otro lado, en no pocas ocasiones la repatriación se ve retrasada por razones operativas, como la necesidad de finalizar proyectos en curso, la ausencia de un relevo formado o la falta de plazas disponibles en la sede de origen. En algunos casos, la empresa prolonga la estancia debido a necesidades estratégicas o a la dificultad de cubrir posiciones críticas en determinados destinos. Asimismo, la falta de un compromiso claro por parte de la organización en cuanto a los términos del retorno o la inexistencia de una política formal de repatriación ha llevado a que algunos expatriados continúen su carrera profesional fuera del marco tradicional de movilidad. Estas respuestas subrayan la importancia de contar con una planificación más estructurada y flexible que contemple tanto los objetivos del negocio como las expectativas y decisiones individuales de los empleados globales.

En ambos cuestionarios se preguntó, los cambios que considerarían necesarios a implementar en las empresas para mejorar y facilitar la gestión de sus expatriados.

Los encuestados coinciden en que, para que la expatriación mantenga su valor estratégico dentro de la internacionalización empresarial, resulta imprescindible fortalecer y modernizar su gestión, especialmente en lo que respecta a la planificación integral del proceso y a la repatriación. Se demanda una preparación más profunda tanto para el expatriado como para su familia antes del desplazamiento, que permita anticipar los retos culturales, personales y logísticos que conlleva un cambio de país. Asimismo, la mayoría señala la necesidad de establecer políticas claras y personalizadas que contemplen desde la planificación de carrera hasta la definición anticipada de las condiciones de retorno, garantizando así continuidad profesional, motivación sostenida y aprovechamiento del conocimiento adquirido. También se advierte una preocupación creciente por la obsolescencia de los paquetes de compensación y por la falta de flexibilidad en aspectos como la retribución, los beneficios o la conciliación familiar. La gestión eficaz de la repatriación (incluida la integración social y profesional del

expatriado al regresar) se percibe como un eslabón débil que requiere mayor compromiso del top management, mayor visibilidad organizativa y una medición más rigurosa del impacto. En definitiva, solo mediante una gestión más estructurada, adaptativa y sensible a las nuevas formas de movilidad internacional, las empresas podrán garantizar que la expatriación siga siendo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las sugerencias expresadas por los expatriados en relación con las mejoras necesarias en la gestión de la movilidad internacional revelan una demanda generalizada de políticas más integrales, humanas y adaptadas a la realidad individual de cada desplazamiento. En primer lugar, muchos coinciden en la necesidad de establecer planes de expatriación y repatriación claramente definidos desde el inicio, que incluyan condiciones laborales, duración prevista y posibles trayectorias de desarrollo profesional tras el retorno. Se percibe una carencia en el acompañamiento personalizado durante todo el ciclo (antes, durante y después de la asignación) tanto a nivel laboral como familiar, emocional y logístico. La creación de programas estructurados de mentoría, información práctica sobre el país de destino, asesoría legal y fiscal continua, así como el apoyo a cónyuges e hijos en su proceso de adaptación, son medidas ampliamente reclamadas. Los expatriados también subrayan la importancia de mantener el vínculo con la organización matriz, asegurando visibilidad interna, oportunidades futuras y claridad sobre su posición a la vuelta, evitando así la sensación de desconexión o exclusión profesional. Además, emerge con fuerza la petición de valorar adecuadamente el esfuerzo realizado, tanto en términos de retribución como de reconocimiento simbólico, especialmente cuando se asumen responsabilidades críticas en contextos complejos o en destinos con condiciones exigentes. En definitiva, las voces recogidas abogan por una gestión más empática, estratégica y proactiva, capaz de integrar la dimensión humana del proceso sin perder de vista la eficiencia operativa y la sostenibilidad del talento global.

3. COMPARATIVAS Y SUGERENCIAS

El análisis conjunto de las perspectivas recogidas por los responsables de RRHH y los expatriados permite identificar una confluencia significativa en torno a los beneficios estratégicos de la expatriación, pero también evidencia ciertos desajustes estructurales entre el diseño organizativo y la vivencia individual del proceso. Ambos grupos coinciden en considerar que la expatriación tradicional representa una herramienta fundamental para la

internacionalización de la empresa, tanto por su valor operativo como por su impacto en el desarrollo del talento.

Los responsables destacan la posibilidad de contribución a reforzar y facilitar la estrategia organizativa de la empresa, reforzar y facilitar la estrategia organizativa de la empresa y promover la movilidad del talento interno, mientras que los expatriados confirman haber experimentado un desarrollo de competencias profesionales y personales, así como una expansión de sus oportunidades laborales, más allá de beneficios más personales como la influencia positiva en la familia y la obtención de una mayor comprensión cultural.

También se observa una visión compartida respecto a los desafíos más evidentes del modelo tradicional: la falta de planificación de la repatriación, la escasa gestión del conocimiento de retorno y la necesidad de definir trayectorias profesionales claras. En ambos discursos, la repatriación se menciona de forma reiterada como el eslabón más débil del ciclo. Los responsables reconocen dificultades para estructurar planes de retorno y admiten, en muchos casos, la ausencia de mecanismos formales para capitalizar la experiencia del expatriado. Los propios expatriados, por su parte, expresan una sensación de ambigüedad y falta de claridad sobre su futuro al regreso, señalando que no siempre se garantiza una posición adecuada ni se reconoce suficientemente el esfuerzo realizado.

Sin embargo, emergen diferencias relevantes en cuanto a la percepción del apoyo brindado. Desde RRHH, se pone en valor el soporte administrativo, la asesoría legal y fiscal, e incluso algunos elementos de seguimiento del bienestar, que constituyen un acompañamiento integral. No obstante, los expatriados tienden a percibir este acompañamiento como insuficiente, y demandan un enfoque más humano y personalizado, que contemple el impacto emocional del proceso, el bienestar de sus familias, y una mayor continuidad en la comunicación con la empresa matriz. Esta divergencia apunta a una posible brecha entre la planificación organizacional y la realidad experiencial, especialmente cuando la movilidad se extiende a varios años o se produce en contextos culturales exigentes.

También se evidencia una disonancia en la gestión de expectativas. Mientras los responsables tienden a enfocar la expatriación desde una lógica estratégica y de alto potencial, los expatriados reclaman una mayor previsión sobre los términos de su carrera, beneficios económicos ajustados a la realidad del destino, y mayor empatía ante las circunstancias personales. El hecho de que una parte considerable de los expatriados termine

desvinculándose de la empresa tras su regreso sugiere que no siempre se logra alinear la promesa corporativa con la experiencia vivida, lo cual representa una pérdida tangible de talento y de retorno sobre la inversión.

En definitiva, ambas partes reconocen el valor de la expatriación como mecanismo de expansión y desarrollo, pero difieren en su evaluación de cómo se gestiona el ciclo completo. Para reducir esta distancia, resulta clave reforzar los canales de comunicación, diseñar planes de carrera más coherentes con las realidades del terreno y profesionalizar el acompañamiento durante todo el proceso, no solo desde una perspectiva técnica, sino también desde una sensibilidad organizacional más atenta a las personas que, con su compromiso, representan a la empresa en el exterior.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. ENFOQUE RRHH

1.1. Expatriación como estrategia de internacionalización

Como se ha mencionado previamente, la expatriación empresarial responde a múltiples objetivos organizativos que van más allá de la simple presencia en un nuevo mercado. En el marco teórico se expone que uno de los principales propósitos de esta herramienta es la transferencia de conocimientos, habilidades y valores organizativos entre la sede central y sus filiales, actuando el expatriado como puente de cultura corporativa y cohesionador de la estrategia global. Los resultados obtenidos refuerzan esta concepción: el hecho de que un 72,2% de las empresas señalen la transferencia de conocimiento y cultura como principal motivación para expatriar empleados indica que el valor de esta práctica se asienta cada vez más sobre bases estructurales y no únicamente operativas.

Este enfoque estratégico queda además reflejado en el alto porcentaje de organizaciones que afirman beneficiarse de la expatriación para fortalecer su ventaja competitiva y acelerar procesos de expansión. Así, más del 80% considera que contribuye de manera significativa a reforzar su estrategia organizativa, y otro 81,8% reconoce que fomenta la movilidad del talento. El dato de que un 66,7% de las empresas encuestadas tiene presencia en más de diez países ilustra también que esta práctica es habitual entre compañías con una amplia proyección internacional, lo cual confirma su integración como un recurso recurrente en entornos globales.

También resulta ilustrativo que, si bien el control de operaciones en destino era históricamente una de las principales razones para enviar empleados al extranjero, en la actualidad aparece relegado a un papel secundario (27,3%). Ello sugiere una transformación del perfil del expatriado, desde el rol de supervisor al de agente de cambio y desarrollo organizativo, en línea con las funciones que se le atribuyen en la literatura especializada.

1.2. Gestión de expatriados desde RRHH

Como se desarrolló en el marco teórico, la gestión eficaz de la expatriación depende de una planificación minuciosa que abarca desde la selección hasta la repatriación, pasando por la preparación previa, el apoyo en destino y el seguimiento del desempeño. En este sentido, los datos recopilados evidencian que el área de RRHH está asumiendo de forma mayoritaria la gestión directa del proceso (69,7%), lo cual indica una creciente institucionalización del modelo. Sin embargo, también se observa cierta heterogeneidad en cuanto al grado de madurez de dicha gestión: aunque el 60,6% cuenta con políticas formales y equipos dedicados, aún persiste un 39,4% de empresas cuya aproximación es parcial o improvisada. Durante el desarrollo de la asignación, las medidas de apoyo más frecuentes siguen siendo las de carácter técnico-administrativo, como la asesoría fiscal y legal (87,9%). Aunque útiles, este tipo de acompañamiento no siempre responde a las necesidades integrales del expatriado. La baja presencia de acciones de formación intercultural (30,3%) contrasta con la importancia atribuida en el marco teórico a la preparación para mitigar el choque cultural. Este desfase puede contribuir a explicar por qué la adaptación cultural sigue figurando entre los desafíos principales.

Otro punto clave es la ausencia de plataformas específicas de seguimiento: casi un 40% de las empresas no dispone de herramientas concretas para gestionar la experiencia del expatriado, y solo un 18,2% utiliza sistemas diseñados ad hoc. Esta falta de seguimiento estructurado resulta llamativa si se considera que las mismas organizaciones destacan la claridad de objetivos, la duración definida y el apoyo logístico como factores clave de éxito. La coexistencia de estos discursos revela un cierto desajuste entre el discurso estratégico y la operativa real.

1.3. Políticas, costos y beneficios para la empresa

Tal como se abordó anteriormente, la expatriación supone una inversión considerable para las organizaciones, que no solo deben asumir costes directos, como los derivados del traslado y la manutención, sino también indirectos, como los riesgos asociados a una eventual rotación. El hecho de que el 69,7% de las empresas identifiquen los costes como la principal barrera a la movilidad internacional es coherente con este planteamiento, y refleja la necesidad de valorar con mayor precisión el retorno de dicha inversión. Resulta especialmente interesante que, pese a esta percepción, un 42,4% moviliza anualmente a más de cincuenta expatriados, lo que sugiere que los beneficios estratégicos siguen justificando la inversión, incluso en contextos de elevada carga económica.

Entre dichos beneficios, destaca el fortalecimiento de la cultura organizativa y la mejora de la competitividad en nuevos mercados, en consonancia con lo discutido en el capítulo teórico. También se confirma el papel de la expatriación como mecanismo de desarrollo de talento, lo que permite vincular esta práctica no solo a la expansión exterior, sino también a la consolidación de capacidades internas. En esta línea, las empresas reconocen que la expatriación acelera la curva de aprendizaje organizativa y permite estructurar carreras profesionales con proyección global.

No obstante, se identifica una importante fragilidad en la fase de retorno. La repatriación continúa siendo el punto crítico del ciclo, tanto por la falta de planificación (39,4%) como por la ausencia de medidas para capitalizar el conocimiento adquirido (54,5%). Esta disfunción compromete la sostenibilidad del modelo, al limitar su efecto transformador y al incrementar el riesgo de pérdida de talento. La ausencia de estrategias de retención, planes de carrera o aprovechamiento del aprendizaje obtenido en destino pone en cuestión el valor a largo plazo de la expatriación, y contradice parcialmente los objetivos estratégicos declarados por las propias empresas.

2. ENFOQUE EXPATRIADOS

2.1. Motivaciones y desafíos de los expatriados

Como se ha mencionado previamente, uno de los pilares de la expatriación tradicional radica en el deseo del empleado de acceder a oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal dentro de una estructura globalizada. Este planteamiento se refleja en los resultados del cuestionario, donde los factores más decisivos en la aceptación de la asignación fueron

el desarrollo profesional, la naturaleza interesante del proyecto y la mejora económica, todos ellos con valoraciones elevadas. Estos elementos remiten a una lógica en la que el expatriado no actúa únicamente como ejecutor de una necesidad organizativa, sino como actor de su propio itinerario de carrera, motivado por la adquisición de nuevas competencias y por el atractivo de desempeñar funciones estratégicas en otros entornos culturales y operativos.

No sorprende entonces que el 81,7% de los participantes destaque una mejora significativa en sus competencias personales y profesionales, y que más del 70% señale impactos positivos en su comprensión cultural y en la cohesión familiar. Estas respuestas refuerzan la visión de que la expatriación genera beneficios integrales, trascendiendo el plano puramente laboral.

No obstante, este mismo proceso también conlleva obstáculos significativos, muchos de ellos identificados en el marco teórico como inherentes a la movilidad internacional. El desarraigo familiar, la adaptación cultural y la carga laboral excesiva fueron los principales desafíos señalados por los encuestados. Resulta relevante que, si bien se ha avanzado en la institucionalización del proceso de expatriación, estas barreras personales persisten, lo que evidencia que la dimensión humana sigue siendo el punto más frágil del sistema. La falta de apoyo por parte de la empresa, también ampliamente mencionada, refleja un desfase entre los mecanismos organizativos previstos y la vivencia real del expatriado.

La baja cobertura de formación intercultural (21,7%) y la escasa presencia de sistemas de seguimiento personalizados (51,7% reportan no haber tenido ninguno) dan cuenta de una preparación insuficiente en aspectos críticos para la adaptación. La dispersión en la comunicación con la sede central, donde coexisten percepciones muy altas y muy bajas, sugiere un patrón desigual que puede comprometer el vínculo con la matriz y afectar el compromiso del expatriado durante su asignación.

2.2. Impacto de la expatriación en las trayectorias profesionales

Tal como se apuntó anteriormente, la expatriación ha evolucionado hacia una herramienta que permite al empleado adquirir habilidades estratégicas, técnicas y culturales esenciales para ocupar cargos de mayor responsabilidad en el futuro. En este sentido, el impacto percibido por los encuestados confirma esta función transformadora: el desarrollo profesional figura como el principal incentivo, mientras que la mayoría coincide en que su experiencia internacional ha incrementado su visibilidad y ampliado sus oportunidades laborales.

El hecho de que más del 75% haya estado expatriado durante más de cinco años, y que un elevado número ocupara posiciones directivas, sugiere trayectorias prolongadas y ascendentes, propias de un perfil de alta cualificación. Esto es coherente con la idea de que la expatriación actúa como acelerador de carrera y como mecanismo de formación para futuros líderes globales.

Sin embargo, este impacto no siempre se traduce en una retención efectiva. La desvinculación tras la repatriación (reportada por el 54,2% de los repatriados) revela que, aunque el proceso pueda ser enriquecedor en términos de carrera, la falta de previsión y continuidad por parte de la empresa compromete su sostenibilidad a largo plazo. Que un 70,8% afirme que el conocimiento adquirido no fue aprovechado de forma específica señala una pérdida considerable de capital intelectual y una carencia de visión estratégica en el cierre del ciclo. El retorno mal gestionado pone en riesgo no solo la fidelización del talento, sino también el valor añadido que estas experiencias podrían generar en términos de aprendizaje organizativo. Tal como se ha señalado en el marco conceptual, una repatriación sin planificación puede llevar a una sensación de invisibilidad, desmotivación e incluso ruptura con la organización, algo que los datos recabados confirman ampliamente.

2.3. Factores de éxito y fracaso desde la perspectiva del expatriado

Desde la mirada del expatriado, el éxito de una asignación internacional no depende únicamente de los resultados profesionales obtenidos, sino de un conjunto de elementos interrelacionados que abarcan la preparación previa, el acompañamiento en destino y la reintegración posterior. Así lo expresan muchos encuestados al señalar la necesidad de planes claramente definidos desde el inicio, tanto en términos contractuales como en el trazado de una trayectoria de retorno.

El éxito parece vinculado también a la percepción de reconocimiento. Solo un tercio de los encuestados consideró que su esfuerzo fue valorado durante la asignación, lo cual introduce una dimensión simbólica que, si se descuida, puede afectar la motivación. En este sentido, la falta de visibilidad interna o de mecanismos de reconocimiento tras la asignación puede erosionar el vínculo emocional con la organización.

En cuanto al fracaso, el principal punto crítico se localiza, una vez más, en la fase de repatriación. La ausencia de planificación (afirmada por un 56,7% de los expatriados) y la insuficiencia del apoyo recibido en el regreso dificultan una reintegración efectiva. Este

vacío, lejos de ser circunstancial, parece sistémico, ya que se repite con independencia del destino o de la duración de la asignación. Como se planteó previamente, la repatriación requiere de una estrategia tan robusta como la fase de envío, contemplando tanto aspectos logísticos como emocionales y profesionales.

Por último, las propuestas espontáneas formuladas por los expatriados evidencian una necesidad de humanizar y profesionalizar el proceso. Se demanda un acompañamiento más integral, mentorías, apoyo a las familias y claridad sobre las condiciones del retorno. Estas propuestas no contradicen los fines estratégicos de la expatriación, sino que los enriquecen desde una perspectiva experiencial. Integrar estas voces en la formulación de políticas podría no solo mejorar la calidad del proceso, sino también garantizar su sostenibilidad y su contribución efectiva a la competitividad organizativa en entornos internacionales.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Este trabajo ha tenido como propósito fundamental comprender el papel que desempeña la expatriación tradicional en el proceso de internacionalización empresarial, abordando la cuestión desde una doble vertiente: la organizacional, representada por los responsables de RRHH, y la experiencial, representada por los propios expatriados. A partir de un enfoque metodológico mixto y combinando la teoría, práctica y percepciones directas, se han podido extraer conclusiones que no solo responden a la pregunta de investigación, sino que también aportan una visión crítica sobre los factores que impulsan e inhiben este fenómeno.

PRIMERO: se afirma que la expatriación continúa siendo una herramienta estratégica clave dentro del proceso de internacionalización empresarial. Lejos de limitarse a una solución operativa, su función se ha ampliado hacia la transmisión de cultura corporativa, el desarrollo de talento y la consolidación de redes internas en contextos globales. Los datos obtenidos así lo confirman, tanto las empresas como los expatriados reconocen la relevancia de esta práctica en la expansión internacional, al tiempo que valoran sus beneficios en términos de crecimiento organizativo y profesional.

SEGUNDA: esta importancia estratégica contrasta con ciertas debilidades estructurales que persisten en su gestión, como la insuficiente planificación del ciclo completo de movilidad, especialmente en lo referido a la repatriación. Si bien la fase de asignación cuenta con mayores niveles de institucionalización, la preparación previa y, sobre todo, el retorno,

siguen careciendo de mecanismos estables y personalizados. Esta carencia es percibida por ambas partes, aunque con matices diferentes.

TERCERA: las motivaciones que impulsan a una empresa a expatriar empleados están alineadas con los objetivos estratégicos descritos en la literatura especializada: transferencia de conocimiento, desarrollo de capacidades internas y apertura a nuevos mercados. No obstante, también emergen razones personales y profesionales desde la perspectiva del trabajador, que matizan el relato organizativo.

CUARTA: se ha evidenciado una cierta disonancia entre la planificación organizativa y la vivencia real del expatriado. Mientras los departamentos de RRHH consideran que ofrecen un acompañamiento integral, los expatriados lo perciben como técnico pero escasamente humano. En este sentido, la profesionalización de la gestión de expatriados debe avanzar hacia un enfoque más empático, que reconozca la dimensión emocional del proceso y que contemple las trayectorias vitales más allá de la lógica instrumental.

QUINTA: se ha puesto de relieve la importancia de contar con políticas más adaptativas, capaces de atender la diversidad de situaciones que implica la movilidad internacional. No todos los destinos presentan los mismos retos, ni todos los perfiles requieren el mismo tipo de acompañamiento.

SEXTA: se afirma que, si bien la expatriación tradicional mantiene su valor como vector de internacionalización, necesita una actualización profunda de sus mecanismos de gestión. La integración de las voces de los expatriados en el diseño de las políticas, la inversión en herramientas de seguimiento personalizadas, y la implementación de planes de carrera que conecten la experiencia internacional con oportunidades concretas de desarrollo son pasos necesarios para que esta práctica no solo sea efectiva, sino también sostenible.

SÉPTIMA: sólo una visión integradora que combine los intereses de la empresa con el bienestar del empleado permitirá consolidar la expatriación como una verdadera ventaja competitiva en un entorno cada vez más dinámico y globalizado.

Por ello, me atrevo a ofrecer una serie de recomendaciones orientadas a reforzar la eficacia de los programas de expatriación dentro de las estrategias de internacionalización empresarial:

- Profesionalizar la gestión del proceso de expatriación mediante la creación de políticas más integrales y personalizadas, que contemplen todas las fases del ciclo: desde la selección y preparación inicial, hasta la repatriación e integración posterior.
- Ésto, debe ir acompañado de mecanismos formales de seguimiento y evaluación, incluyendo herramientas digitales específicas que permitan monitorizar la experiencia del expatriado en tiempo real y detectar posibles puntos críticos antes de que se traduzcan en rotación o desmotivación.
- Anticipar el proceso de retorno desde el momento de la partida. La elaboración de planes de repatriación claros, con itinerarios profesionales definidos y espacios garantizados para el aprovechamiento del conocimiento adquirido, contribuiría no solo a la fidelización del talento, sino también a maximizar el retorno de la inversión.
- Complementar lo anterior con acciones de reconocimiento, simbólico y económico, que pongan en valor el compromiso del expatriado y refuercen su vinculación con la organización.
- Ampliar el acompañamiento más allá del plano técnico, incorporando medidas que atiendan a la dimensión humana de la expatriación.
- Incorporar de forma sistemática la voz del expatriado en la formulación de políticas de movilidad. Escuchar activamente sus sugerencias, evaluar sus niveles de satisfacción y adaptar los programas a las realidades específicas de cada destino permitiría construir un modelo de expatriación más empático, resiliente y alineado con los desafíos del entorno global.

Con este estudio, se pretende haber contribuido a fundamentar, desde una perspectiva técnica y crítica, los motivos para la internación de las empresas mediante la expatriación tradicional de negocios de sus empleados.

DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

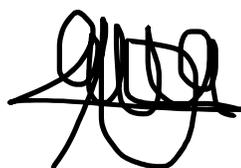
Por la presente, yo, Ana Vaca Arozarena, de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "**Motivos para la internación de las empresas mediante la expatriación tradicional de negocios de sus empleados**", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 4 de Junio de 2025

Firma:



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álavez, P., & Pérez-Bouzada, A. (2006). *La difícil gestión del expatriado*. Cinco Días. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2006/07/29/economia/1154150460_850215.html
- Araya, A. (2009). *El proceso de internacionalización de las empresas*. TEC Empresarial.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V. (2001). *Expatriation: A developing research agenda*. Thunderbird International Business Review.
- Bonache, J. (2015). Cambios y tendencias en la gestión de expatriados. *Harvard Deusto Business Review*, 247, pp. 24-32.
- EAE Business School (s.f.). *Cinco etapas de la internacionalización*. Obtenida el 01/02/2025 de <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/cinco-etapas-de-la-internacionalizacion#toc-diferenciacion-entre-internacionalizacion-y-exportacion>
- EAE Business School (s.f.). *Tipos de internacionalización empresarial*. Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial>.
- Fanjul, E. (2021). *Por qué internacionalizarse*. Escuela de Comercio Exterior.
- Fanjul, E. (2021). *Qué es la internacionalización de la empresa*. Escuela de Comercio Exterior.
- Fanjul, E. (2022). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Escuela de Comercio Exterior.
- García Lombardía, P. (2015). *La función de recursos humanos frente a la globalización*. IESE Business School - IRCO.
- García Lombardía, P., Pin Arboledas, J. R., Gallifa Irujo, Á. M., de Ros, J. A., Casares, E. (2014). *Gestión estratégica del talento internacional: Diagnóstico de plantilla y políticas efectivas para impulsar la movilidad internacional*. IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Gómez López-Egea, S., Álvarez Novoa, M. (2013). *Políticas de expatriación en el contexto económico actual: Visión de las empresas*. IESE Business School & Ernst Young-Universidad de Navarra.

Gómez López-Egea, S., Álvarez Novoa, M. (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado*. IESE Business School & Ernst Young - Universidad de Navarra.

Gómez López-Egea, S., Álvarez Novoa, M., Contreras Álvarez, I. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas*. IESE Business School & Ernst Young- Universidad de Navarra.

Gómez López-Egea, S., Fernández Prieto, L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas*. IESE Business School - Universidad de Navarra.

IMF (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?*. Fondo Monetario Internacional. Obtenida el 01/02/2025 de

<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#:~:text=Se%20refiere%20a%20la%20creciente,trav%C3%A9s%20de%20las%20fronteras%20internacionales>

Meza Fajardo, J., Muñoz Salcedo, N. V., Macías Cervantes, P. F. (2011). *¿Por qué es importante la globalización?*. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenida el 01/02/2025 de

https://importanciadelaglobalizacion.blogspot.com/2011/03/por-que-es-importante-la-globalizacion_04.html

Morales, F. (2009). *Globalización: conceptos, características y contradicciones*. Universidad de Costa Rica.

Pin, J. R., García Lombardía, P. (s.f.). *Los retos de la expatriación: Aproximación empírica*. IESE Business School - Universidad de Navarra.

Ramírez del Río, A. (2022). *Potenciales expatriados de negocio: Hacia un modelo explicativo de la inclinación al traslado internacional basado en variables actitudinales*. Universidad Pontificia Comillas.