



ENCUESTA 2002 – 2003

**INTEGRACIÓN DE EMPLEADOS
EXPATRIADOS EN CATALUÑA**

110 EMPRESAS PARTICIPANTES

INTRODUCCIÓN

Desde principios de la década de los 90, las empresas multinacionales se enfrentan a toda una serie de cambios en la naturaleza y el concepto de expatriación e impatriación del Capital Humano. El desarrollo de las carreras, la necesaria integración de las culturas empresariales y la internacionalización de la gestión son algunos de los factores de dicha transformación.

La globalización de la economía implica de ahora en adelante unos traslados no sólo hacia los países en vías de desarrollo, sino también hacia Europa Occidental y Oriental, América del Norte y Asia.

Para hacer frente a tal contexto y alcanzar sus objetivos estratégicos, las empresas deben adaptar sus políticas de traslados internacionales: creación de departamentos especializados dentro de las empresas, packs de expatriación ofrecidos a los empleados, externalización de servicios de soporte a los Recursos Humanos. El servicio de Relocation ha nacido de esta perspectiva. Cataluña, como potente actor de la economía nacional, se ve naturalmente vinculada a este fenómeno nuevo y en aumento.

Como profesional de este servicio, APRIL Relocation ayuda a las empresas catalanas a integrar a sus empleados expatriados y a su familia en su nuevo entorno (búsqueda de vivienda y de escuelas, ayuda en los trámites administrativos, asistencia en la integración cultural...). Dada la novedad del servicio y tras 2 años de actividad, nos ha parecido necesario sondear a las empresas para evaluar las soluciones adoptadas a la hora de integrar a empleados extranjeros.

PLIEGO DE CONDICIONES

La encuesta se ha desarrollado durante el período de septiembre de 2002 a septiembre de 2003. Se ha realizado en 2 fases: 4 meses de encuesta cuantitativa telefónica y 8 meses de encuesta cualitativa por medio de entrevistas personales, tomando como base el listado Dun & Bradstreet 25000, edición 2002, y como muestra, las 420 empresas multinacionales establecidas en Cataluña cuya facturación supera los 170 K € / año.

Hemos conseguido una participación total de 110 empresas que integran a empleados extranjeros, es decir el 26,4% de la muestra, 86 de las cuales para la encuesta telefónica y 24 para la encuesta cuantitativa y cualitativa.

APRIL Relocation agradece a las siguientes empresas su amable colaboración:

86 EMPRESAS COLABORADORAS EN LA ENCUESTA CUANTITATIVA

ABB SISTEMAS	CARGILL ESPAÑA	OLIVETTI ESPAÑA
ABERTIS	CHEMETALL	PANASONIC ESPAÑA
ACCIAI ESPAÑA	CHUPA CHUPS	PEDRAGOSA
ACIEROID	COTYASTOR	PHILIPS COMPONENTS
AGIP ESPAÑA	CSC PLOENZKE	PIONNEER ESPAÑA
AIDE	DANONE	PIRELLI NEUMÁTICOS
AIXAM MEGA IBÉRICA	DELPHI DIESEL	UNIVERSAL PORT
ALCON CUSI	DEUTSCHE BANK	AVENTURA
ALKOR DRAKA IBÉRICA	DSM RESINS	POWER CONTROLS
ALLBRIGHT & WILSON IBÉRICA	FARMACIA SPAIN	IBÉRICA
ALMIRALL PRODESFARMA	FIBANC	RECKITT BENKISER
AMERICAN NIKE	FILLATICE IBÉRICA	RETEVISION
ANIXTER DISTRIBUTION	FRAPE BEHR	REVLON
ARAG SEGUROS	HENKEL IBÉRICA	RICOH ESPAÑA
ARAMARK CATERING	HILTON INTERNATIONAL	SANDVIK ESPAÑOLA
BACARDI ESPAÑA	HONDA ESPAÑA	SANYO ESPAÑA
BASELL	INGRAM MICRO INC.	SARA LEE ESPAÑA
BASF ESPAÑOLA	KAUTEX TEXTRON IBÉRICA	SCA PAPER ESPAÑA
BAYER FARMACÉUTICA	KELLOG ESPAÑA	SCHLUMBERGER
BEIERSDORF	LANCASTER	INDUSTRIES
BENETTON	LEVI STRAUSS ESPAÑA	SCHOTT IBÉRICA
BENTELETER IBÉRICA HOLDING	MANUF. CAUCHO Y FIBRA	SINTERMETAL
BESTFOODS ESPAÑA	MASSIMO DUTTI	TECHDATA ESPAÑA
BETTOR MBT	MATSUSHITA ELECTRIC ESPAÑA	TEXTIL CELRA
BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA	MIGUEL TORRES	TORRES PAPEL
BROSE	MITSUBISHI ELECTRIC EUROPE	VALEO CLIMATIZACIÓN
BTICINO QUINTELA	MOULINEX ESPAÑA	VINICLOR
BURBERRY	MTS TERMOSANITARIOS	VOLKSWAGEN ESPAÑA
CAPRABO	NOVARTIS CONSUMER	WHIRLPOOL
CARBUROS METÁLICOS	ORO VIVO	

24 EMPRESAS COLABORADORAS EN LA ENCUESTA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

ARVIN MERITOR L.V.S. ESPAÑA	DENZO BARCELONA	NISSAN MOTOR IBÉRICA
AUTOLIV KLE	DEUTSCHE BANK	PEGUFORM IBÉRICA
BEHR	EXPERT COMPONENTS	UNILEVER BESTFOODS ESPAÑA
BITRON INDUSTRIE ESPAÑA	FICOSA INTERNATIONAL	UNITED BISCUITS EUROPE
BOSCH	FONT VELLA	VENCA
CEBAL ENTEC	GRUNDIG ESPAÑA	WHIRLPOOL IBERIA
CHUPA CHUPS	MILIKEN AUTOTEX	WÜRTH ESPAÑA
COMSA	MOYRESA CEREOL	ZURICH

1/ ENCUESTA CUANTITATIVA: 110 EMPRESAS

OBJETIVOS

1/ Evaluar la media anual de empleados extranjeros (1; de 2 a 4; más de 4) integrados entre 1999 y 2003 en las empresas catalanas que amplían la contratación de personal a nivel internacional.

2/ Conocer la proporción de empresas que ofrecen ayuda en la instalación del empleado por medio del departamento de Recursos Humanos y de las que externalizan el servicio recurriendo a la *Relocation*.

3/ Saber si las empresas se muestran dispuestas a utilizar nuevos servicios.

RESULTADOS (tablas I a IV)

1/ La media de empleados extranjeros integrados en las empresas catalanas que desarrollan la movilidad internacional se sitúa entre 2 y 4 empleados por año. Dicha media se mantiene mayoritaria tanto entre las empresas usuarias del servicio (46,7% de las respuestas) como entre las no usuarias (36,3% de las respuestas).

tabla I

2/ Por otra parte, se constata que el 27,9% de las empresas externalizan el servicio recurriendo a profesionales de la *Relocation* y que el 72,1% ofrecen la ayuda necesaria al empleado y a su familia por medio del departamento de RR.HH.

tabla II

3/ Para acabar, el 70,8% de las empresas que utilizan el servicio se muestran dispuestas a probar a otros proveedores contra un 29,2%, y un 32,3% de las empresas que no utilizan el servicio se muestran dispuestas a probar contra un 67,7%.

tablas III y IV

Esta encuesta nos ha proporcionado la segmentación del mercado necesaria para la definición de una muestra representativa para la encuesta cualitativa.

2/ ENCUESTA CUALITATIVA: 24 EMPRESAS

OBJETIVOS

1/ Conocer las soluciones adoptadas por las empresas con relación a la ayuda en la instalación de los empleados extranjeros.

2/ Solicitar la opinión de los Directores de RR.HH. sobre dichas soluciones y sus posibles mejoras.

RESULTADOS (tablas 1 a 10)

Teniendo en cuenta la diversidad de las soluciones adoptadas, hemos optado por analizar los resultados según el desarrollo lógico del proceso de integración, dividiéndolo en 3 fases:

1/ percepción del proceso por las empresas,

2/ desarrollo del servicio y naturaleza de la ayuda en la instalación del empleado,

3/ evaluación de las soluciones adoptadas;

una estructura que también permitía comparar las respuestas de las empresas usuarias y no usuarias.

FASE 1: PERCEPCIÓN DEL PROCESO

Tal como hemos visto, la política de movilidad del personal responde a objetivos estratégicos complejos para las empresas, en los que la integración personal y familiar del empleado en su nuevo entorno constituye un aspecto.

Legítimamente, nuestra primera preocupación consistió en comprender por qué la mayoría de empresas (72,1%) no externalizan el servicio.

Pregunta 1: ¿Cuáles son las razones para no externalizar el servicio?

Nos ha sorprendido la 1ª respuesta (52,4% de las respuestas) atestiguando las escasas oportunidades. En realidad, estas empresas consideran que no acogen a una cantidad suficiente de empleados extranjeros para justificar la compra del servicio, mientras que los usuarios tienen una media visiblemente idéntica, tal como hemos constatado anteriormente. Se trata de un paralogismo que podría atribuirse al hecho que estas empresas asocian el servicio a unos costes fijos. De igual forma, la 2ª respuesta (14,3%) demuestra que dichas empresas piensan que el hecho de no subcontratar el servicio representa un ahorro de costes; ahora bien, como veremos en la siguiente pregunta, las empresas usuarias externalizan el servicio precisamente por razones de ahorro de costes.

La 3ª respuesta *ex aequo*, de servicio desconocido (14,3%), puede explicarse por la novedad del servicio y por un mercado reducido que dificulta su promoción.

Para acabar, las demás respuestas (9,5%) han merecido nuestra atención en la medida en que son consecuentes de una política empresarial que antepone el "trato paternalista de la empresa" y el aspecto gratificador de la misión: "es un placer para la persona que les ayuda".

tabla 1

Nuestra segunda preocupación consistió en conocer las razones de la decisión de la externalización del servicio entre las empresas usuarias.

Pregunta 2: ¿Por qué han decidido externalizar el servicio?

El 50% de las empresas usuarias han decidido externalizar el servicio por razones de ahorro de costes, al experimentar la rentabilidad del servicio desde el primer empleado. Por otra parte, el 33,3% de las empresas han tomado esta decisión de resultas de experiencias de fracaso del traslado del empleado.

En el primero de los casos, la empresa ha perdido a un empleado competente cuya familia tenía unas necesidades específicas (escuela extranjera, carrera profesional del cónyuge) a las que la empresa no supo responder.

En el segundo caso, la ayuda facilitada en la instalación del empleado (búsqueda de vivienda, permiso de residencia) resultó más compleja de lo previsto y provocó un importante mal funcionamiento del departamento de Recursos Humanos (sobrecarga de trabajo, superación de los costes).

Para acabar, el 16,6% de las empresas que utilizan el servicio no han sido capaces de facilitarnos las razones, al haberse tomado la decisión desde la central (en Madrid o en el extranjero).

tabla 2

Pregunta 2a: Proceso de compra

Sea cual sea la motivación, una vez decidido el *outsourcing*, la búsqueda de proveedores se efectúa principalmente por Internet o de resultados de visitas comerciales de estos últimos. Los criterios de selección difieren según cada empresa: flexibilidad de los packs de servicios, contenido de los packs, respeto del presupuesto, extensión de la red nacional e internacional,...

Sin embargo, hay 2 criterios comunes en la mayoría: la relación calidad/precio y la impresión personal despejada por el representante ("profesionalidad", "*feeling* con la persona", "clase de persona"), último criterio que parece coherente en el marco de un servicio a las personas. Las empresas que subcontratan la *Relocation* lo hacen con una media de 4 años de antigüedad y la decisión de compra pasa naturalmente por la Dirección de Recursos Humanos.

Colaboran con una media de 2 empresas o más, según el tipo de servicio, de empleado y la localización del servicio.

FASE 2: DESARROLLO DEL SERVICIO

En el caso de las empresas usuarias, el departamento de Recursos Humanos puede entonces concentrarse en la integración del empleado en la empresa y en sus nuevas funciones, delegando su instalación personal a la Relocation.

El servicio considera 2 tipos de integración: instalación logística y adaptación cultural. Por instalación logística, entendemos las preocupaciones que se le presentan en primer lugar al empleado: búsqueda de vivienda, trámites administrativos (residencia, impuestos, carné de conducir), bienestar de la familia (escuela, carrera profesional del cónyuge, ocio...). Facilitar su adaptación cultural consiste en proporcionarle una información continua y personalizada sobre su nuevo entorno (entrega de un completo dossier de información práctica y cultural, anticipación a las necesidades y disponibilidad del interventor las 24 horas del día). Esta información se puede completar con una formación personalizada en forma de training cultural (ajuste cultural, prevención del choque cultural, protocolo social y profesional...).

Todos estos servicios se venden generalmente en forma de packs diseñados en función de las necesidades del empleado y del presupuesto de la empresa.

Pese a verse descargado de todo este conjunto de responsabilidades, el departamento de Recursos Humanos mantiene el control del proceso de instalación del empleado gracias a frecuentes informes emitidos por la Relocation.

Pregunta 3: ¿Qué más valora en el servicio Relocation?

Las respuestas que aparecen con mayor frecuencia son las siguientes: la relación calidad/precio (27,2% de las respuestas) y la satisfacción del empleado (27,2%).

Las demás respuestas son: la reducción de la carga de trabajo; la reducción del estrés; la posibilidad de delegar; la confianza depositada en el agente de *Relocation* y la operatividad más rápida del empleado.

tabla 3

En el caso de las empresas no usuarias, la ayuda facilitada a los empleados varía considerablemente tanto en el grado de implicación como en la organización.

Pregunta 4: ¿Cuál es la persona encargada de la instalación del empleado?

En la mayoría de los casos (31,1% de las respuestas), las empresas no cuentan con una persona designada y confían el empleado a cualquier persona disponible (departamento de comunicación, contabilidad, auxiliar administrativa u otros...).

A continuación, es el Director del departamento de Recursos Humanos quien se encarga personalmente (24,1%), seguido por el conjunto del departamento (20,7%), al que la empresa delega la responsabilidad.

La secretaria de dirección también se ve implicada con frecuencia (17,2%).

Para acabar, un último conjunto de respuestas (6,9%), demuestra que una minoría de empresas es consciente de la especificidad del traslado del capital humano y ha creado departamentos dentro de la empresa, como "International Mobility Centers" o "Intercambios Internacionales", o bien aun confían el empleado al Responsable de Formación para encargarse de su instalación.

tabla 4

Pregunta 5: ¿Cuáles fueron sus responsabilidades?

La ayuda facilitada se divide en 3 ejes principales:

- actividades relacionadas con la vivienda (34,4% de las respuestas) que incluyen búsqueda de vivienda, alta de suministros, mudanza, selección de servicio doméstico,
- actividades relacionadas con los trámites administrativos (26,9%): permiso de residencia, permiso de trabajo, información legal y fiscal, apertura de cuentas bancarias,
- actividades relacionadas con la integración cultural (23,8%): descubrimiento de la ciudad y de la región, formación lingüística, acogida, información, asesoramiento y atención, *training* cultural.
- un último conjunto (14,9%) reúne una serie de demás servicios, como importación de vehículo, ayuda en la compra y seguro de automóvil, sanidad, búsqueda de escuela, médicos...

tabla 5

Destacamos en este punto que si bien el 27,7% de las empresas ofrecen un *training* cultural al empleado, a la pregunta "¿Piensa que es necesario?", las empresas responden afirmativamente hasta en un 72,2%. Si esta variación entre la consciencia de la necesidad de un *training* cultural y su aplicación se debe al temor a un coste suplementario, debemos recordar a las empresas que un *training* tiene una duración media de 1 a 2 días y que un empleado insuficientemente formado sobre la nueva cultura puede generar un fracaso del traslado cuyos costes pueden ser mucho más importantes.

tabla 5a

En cada uno de estos conjuntos, se constatan variaciones en cuanto al grado de implicación de las empresas. Por ejemplo, con referencia a la búsqueda de vivienda, si bien el 68% de las empresas efectúan la búsqueda para el empleado, en un 21% sólo ofrecen una ayuda teórica (lista de agencias inmobiliarias, información sobre el mercado) y en un 11% no ofrecen ningún tipo de solución en cuanto a la vivienda.

tabla 5b

En resumen, el 69,1% de las empresas ayudan al empleado realizando los servicios por su cuenta y el 30,9% dan los medios teóricos al empleado, que organizará su instalación por su cuenta.

FASE 3: EVALUACIÓN

En primer lugar, hemos encuestado a las empresas sobre el grado de satisfacción del empleado con relación a su instalación, y a continuación, sobre la evaluación del servicio: dificultades encontradas por las que no subcontratan y ventajas, inconvenientes y posibles mejoras para las que subcontratan el servicio.

Pregunta 6: ¿El empleado estaba satisfecho de su instalación?

Tanto si son usuarias como si no lo son, por lo general, las empresas atestiguan la satisfacción del empleado en cuanto a la ayuda facilitada.

Entre las usuarias, la satisfacción del empleado se define como total y sin condiciones (100% de las respuestas).

Entre las no usuarias, se constata que dicha satisfacción total corresponde a menos de la mitad (44,3% de las respuestas). Sigue un segundo conjunto de respuestas (33,3%): "no llegaron quejas", "creo que sí", que muestran que la satisfacción del empleado se debe más a la especulación que a un control riguroso. Así mismo, en el tercer conjunto de respuestas (11,2%) se puede constatar una satisfacción atenuada por algunas quejas formuladas por los empleados: falta de información, negociaciones difíciles con el propietario, lentitud de la regularización de la situación, mobiliario perdido.

El cuarto conjunto, *ex aequo* con el tercero (11,2%), hace eco de un no rotundo.

tabla 6

Pregunta 7: ¿Encontró dificultades?

A la pregunta formulada a las no usuarias, un 27,8% responden no haber encontrado ninguna dificultad. Ahora bien, analizando la ayuda facilitada a los empleados por este porcentaje de empresas, se observa que en el 60% de estas, dicha ayuda se resume a unos servicios reducidos (lista de agencias inmobiliarias, trámites administrativos subcontratados a un gestor, vivienda de servicio perteneciente a la empresa y puesta a disposición del empleado...).

Si observamos ahora las dificultades encontradas, vemos que el 42,1% de estas están relacionadas con la búsqueda de vivienda (desconocimiento del mercado inmobiliario, oferta reducida, falta de seriedad de ciertas agencias, tiempo perdido en las visitas a viviendas). Las demás dificultades encontradas se relacionan con: la complejidad del marco legal y fiscal (contrato de trabajo, obtención de residencia, doble imposición), la falta de medios asignados al departamento de Recursos Humanos (tiempo / presupuesto), la integración de la familia (disponibilidad de escuelas, situación del cónyuge), el rebasamiento de presupuesto, la multiplicación de interlocutores (agentes inmobiliarios, empresas de mudanzas, academias de idiomas, bancos, compañías de seguros...), y la implicación de los Recursos Humanos en la esfera privada del empleado.

tabla 7

A continuación, hemos encuestado a las empresas usuarias sobre los beneficios e inconvenientes del servicio para el departamento de Recursos Humanos.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los beneficios del servicio para los RR.HH?

Se han citado por orden de importancia los siguientes beneficios: ahorro de tiempo/disminución de la carga de trabajo (41,7%), mejor integración de la persona (16,7%), interlocutor único (16,7%), atención al empleado, imagen y prestigio de la empresa, intermediario entre el empleado y los Recursos Humanos (la *Relocation* es responsable del presupuesto asignado por la empresa y permite a esta librarse de una posición de rechazo en caso de requerimiento especial o excesivo por parte del empleado).

tabla 8

Pregunta 9: ¿Existen inconvenientes o problemas recurrentes?

El 33% de las empresas no han detectado inconvenientes.

Los inconvenientes más citados (44,4% de las respuestas) se refieren al sector inmobiliario (dificultad de encontrar la vivienda, precios elevados...). A pesar de que estos inconvenientes pueden ser imputables a la situación inmobiliaria local, nos parece importante recordar el deber de la *Relocation* de informar a su cliente sobre las realidades de dicho mercado inmobiliario.

Una segunda serie de inconvenientes citados (33,3%) reflejan una mala gestión del servicio a través de la *Relocation* (lentitud, falta de control del estado de la vivienda antes de la llegada, pérdida de información).

Para acabar, los últimos inconvenientes (22,2%) tienen que ver con la incompreensión o el no respeto de las necesidades del empleado.

Si bien los inconvenientes relativos a la mala gestión del servicio y a las dificultades del mercado inmobiliario son puntos sobre los que el conjunto de la profesión debe esforzarse aún, la falta de comprensión de las necesidades del empleado y de su familia es alarmante, ya que atenta propiamente al principio del servicio: entender para integrar de la mejor manera.

tabla 9

Pregunta 10: ¿Qué mejoras sugeriría Vd?

Viendo la suma de los inconvenientes citados, resulta inesperado constatar que a la pregunta de "¿Qué mejoras sugeriría Vd?", el 50% de las empresas no ven ninguna mejora posible.

Por otra parte, el 75% de las sugerencias se refieren al desarrollo del servicio: "información más a tiempo", "más flexibilidad dentro de los packs", "seguimiento más allá del servicio".

Para acabar, la respuesta más oportuna sugiere más formación en el sector de la *Relocation* para paliar la falta de profesionalidad.

CONCLUSIÓN

Sabemos ahora que las empresas que no utilizan el servicio (72,1%) piensan que no tienen los suficientes empleados extranjeros al año para justificar la compra del servicio (50% de las respuestas) y/o consideran que les resulta menos caro realizándolo internamente (15%). Ahora bien, hemos constatado, comparando los perfiles de las empresas usuarias y no usuarias, sus similitudes en cuanto a la facturación y a la media anual de empleados extranjeros integrados (entre 2 y 4).

Así mismo, si consideramos las empresas que no utilizan el servicio porque nunca han oído hablar de él, podemos calcular en más de tres cuartas partes las empresas que no disponen de la información necesaria para confiar en los beneficios de la *Relocation*.

El paralogismo de los costes fijos asociados al servicio es la primera consecuencia de esta falta de información: recordamos que el servicio es rentable desde el primer empleado y que su clientela está formada por empresas de todos los tamaños pero también por particulares.

Estas mismas empresas, sin recurrir a profesionales de la *Relocation*, aplican soluciones que parecen viables, pero que conllevan riesgos de fracaso del traslado, debidos a un asesoramiento a veces escaso, al desconocimiento del mercado inmobiliario o a unos encargados de misión cuya disponibilidad y formación resultan inadecuadas. Aconsejamos no esperar a perder a un empleado competente para recurrir a la *Relocation*.

Así pues, es tarea del conjunto de la profesión el reforzar la comunicación del servicio y de sus beneficios de cara a las empresas no usuarias.

En cuanto a las empresas usuarias, el balance es globalmente honroso en la medida en que la satisfacción del empleado se cifra al 100%, que una vez probado el servicio, ninguna de dichas empresas revisa su política de externalización, y que un 50% de estas no ven ninguna mejora posible.

No obstante, para alcanzar un nivel de satisfacción total, confiamos en la capacidad de reacción y de saber escuchar del cliente de cada empresa del sector y llamamos al diálogo al conjunto de sus actores para debatir sobre la Calidad Total y ponerse de acuerdo sobre los siguientes puntos:

- divulgar el conocimiento y la comprensión del fenómeno de la movilidad internacional y de sus objetivos,
- promover el concepto de *Relocation*,
- fomentar unos niveles de profesionalidad y de servicio más elevados, desarrollando una cualificación profesional del sector.

1/ ENCUESTA CUANTITATIVA: 110 EMPRESAS

Entrevistas telefónicas

Tabla I : Promedio anual de integración de empleados extranjeros de 2002 a 2003

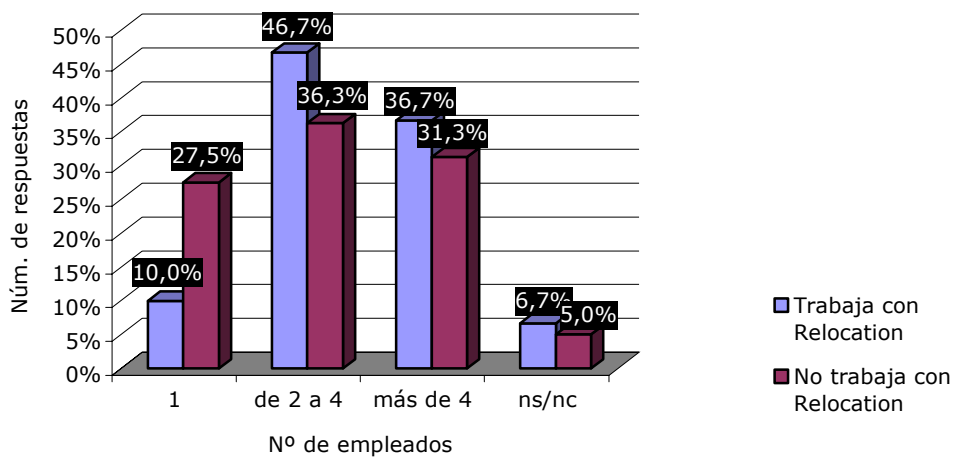


Tabla II: ¿Externalizan el servicio?

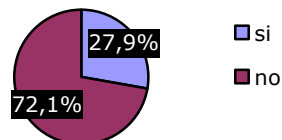


Tabla III: Empresas que colaboran con la Relocation

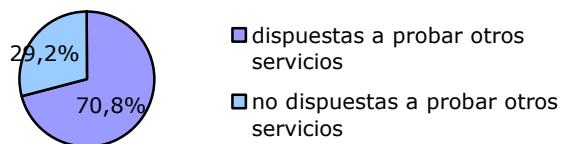
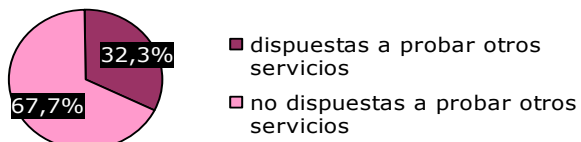


Tabla IV: Empresas que no colaboran con la Relocation



1/ ENCUESTA CUALITATIVA: 24 EMPRESAS

Entrevistas personales

Tabla 1: ¿Cuáles son las razones para no externalizar el servicio?

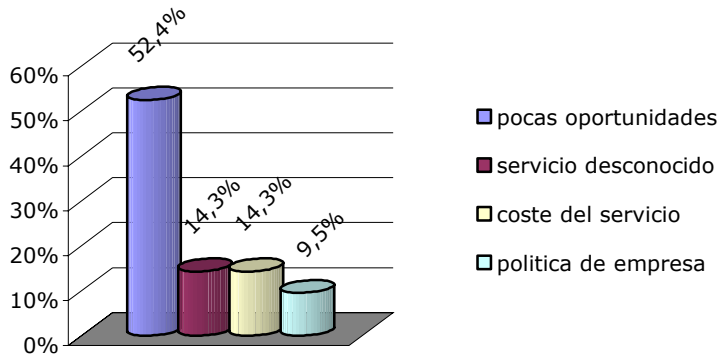


Tabla 2: ¿Por qué han decidido externalizar el servicio?

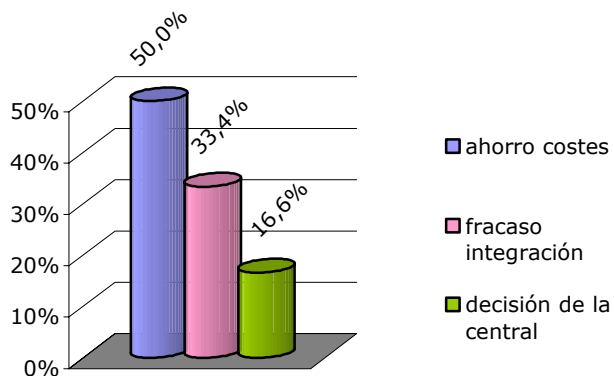


Tabla 3: ¿Qué más valora en el servicio Relocation?

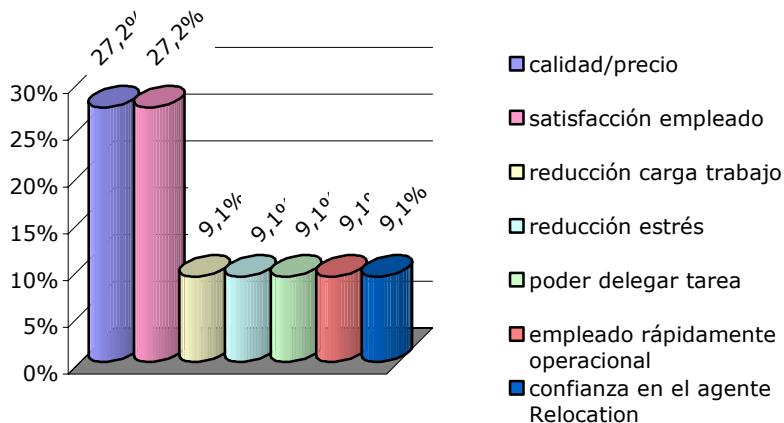


Tabla 4: ¿Cuál es la persona encargada de la instalación del empleado ?

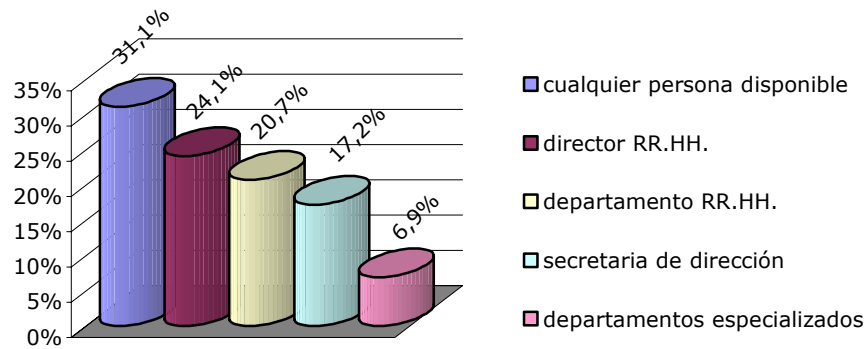


Tabla 5: ¿Cuáles fueron sus responsabilidades?

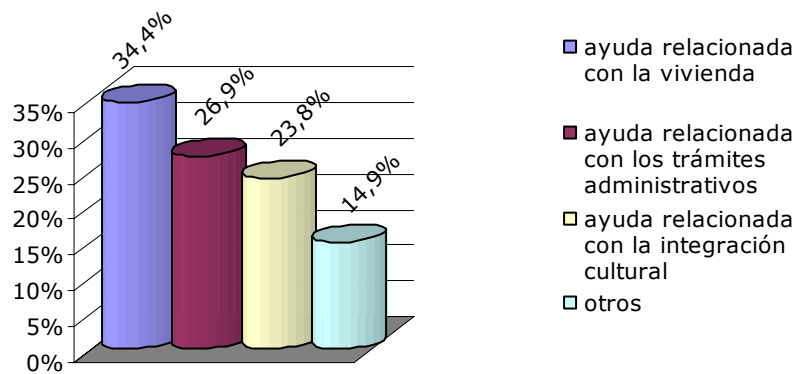


Tabla 5a: Training cultural

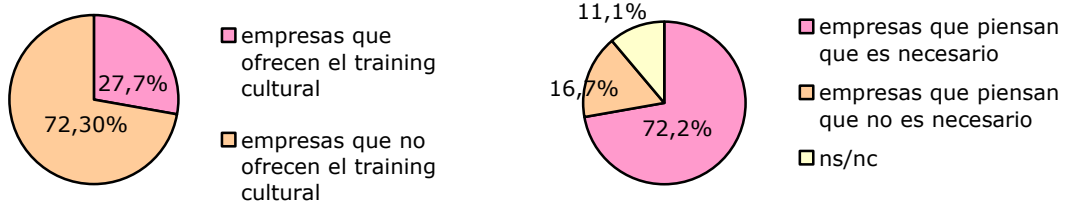


Tabla 5b: Tipos de ayuda en la búsqueda de vivienda

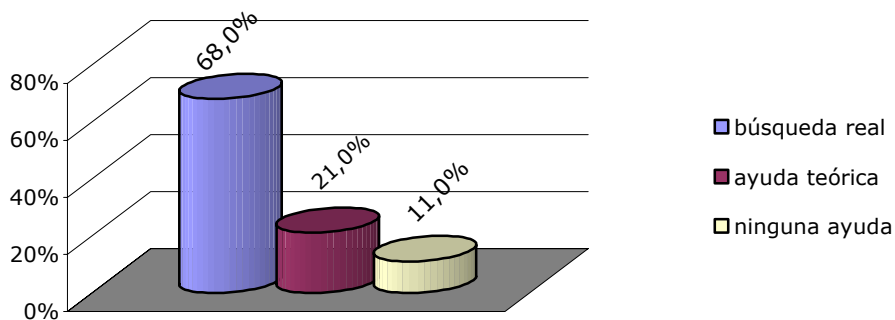


Tabla 6: ¿El empleado estaba satisfecho de su instalación?

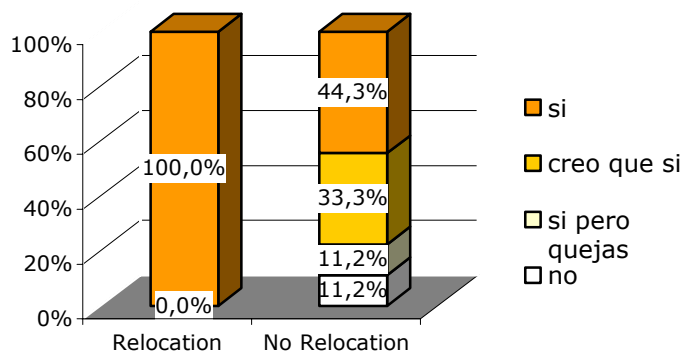


Tabla 7: ¿Cuáles son las dificultades encontradas?

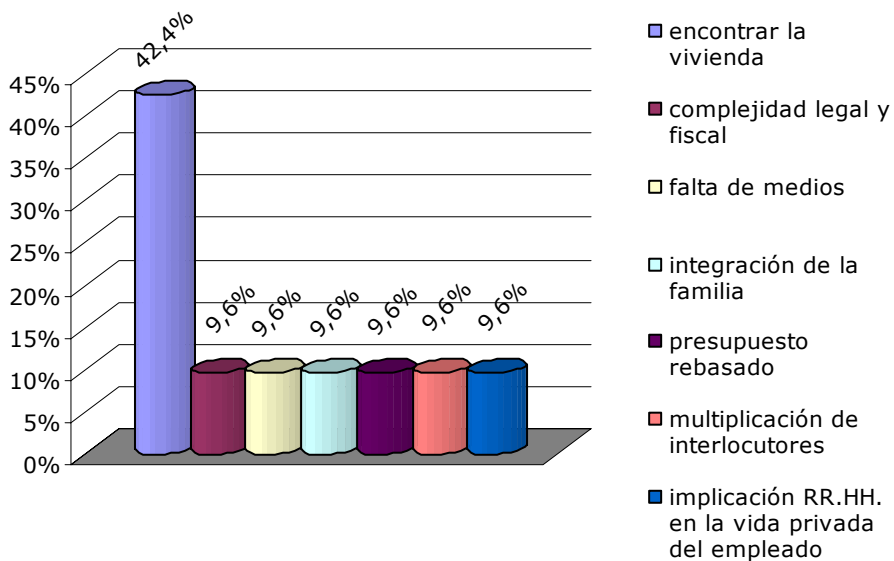


Tabla 8: ¿Cuáles son los beneficios de la Relocation para los RR.HH?

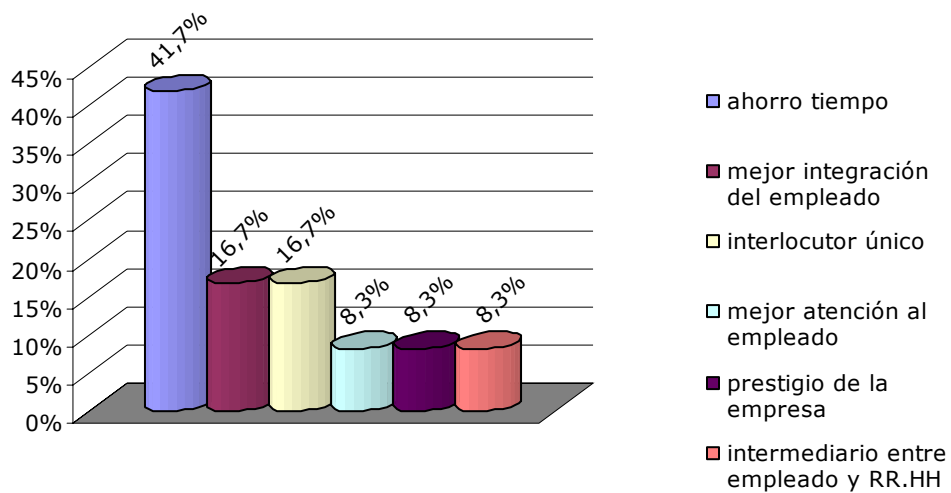


Tabla 9: ¿Existen inconvenientes o problemas recurrentes del servicio ?

