

La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave

Marcelo Pascual Faura*
Gregorio Escalera Izquierdo**

En este trabajo se analiza, en primer lugar, los conceptos de expatriación y expatriado, así como los cambios que más recientemente se están llevando a cabo en cuanto a los países de destino de los expatriados españoles. A continuación se pasa a exponer las etapas clave que conlleva todo proceso de expatriación; desde los principales motivos que llevan a las empresas españolas a expatriar a sus trabajadores, a la gestión de la expatriación propiamente dicha; haciendo especial hincapié en el análisis del perfil profesional y personal de los expatriados españoles. Por último abordamos, el análisis de la repatriación y de la función de la dirección de recursos humanos, en todo el proceso de expatriación.

Palabras clave: gestión de expatriados, expatriación, globalización económica, internacionalización económica.

Clasificación JEL: F23, J61.



COLABORACIONES

1. El fenómeno de la expatriación: análisis de situación

En los últimos veinte años, la evolución sufrida por la realidad empresarial ha impulsado a las compañías a proyectarse hacia una auténtica dimensión mundial. Por otra parte, la revolución tecnológica ha permitido a las empresas multiplicar sus actividades, pudiendo establecer filiales en distintos países y continentes con el fin de ampliar sus mercados y enfrentarse a una creciente competencia.

En este proceso de expansión, se pre-

sentan nuevos retos, que afectan tanto a la concepción de las organizaciones como a la dirección de las personas.

La internacionalización es un proceso que requiere una complicada gestión, porque debe tener en cuenta los factores que configuran las diferentes realidades económicas, legales y socioculturales de los respectivos países en los que actúan las compañías, así como las circunstancias personales de quienes están involucrados.

Uno de los problemas más habituales con los que se encuentran las empresas en este proceso de internacionalización es el de encontrar la concepción organizativa más adecuada, que permita definir e impulsar una determinada estrategia de negocio conjunta, así como recibir la información necesaria para realizar el seguimiento y control de la marcha de la em-

* Doctor en Psicología. UCM. Profesor Universidad San Pablo CEU, Departamento de Empresa.

** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor Universidad Nacional Educación a Distancia, Departamento de Organización de Empresas.

presa y de los profesionales que trabajan en ella, para a partir de ahí, tomar las decisiones correctoras oportunas.

La globalización de la economía y como consecuencia el progresivo número de empresas con intereses en otros países conducen a un mayor número de profesionales que «circulan» o se mueven entre la empresa matriz y las empresas subsidiarias, normalmente conocidos bajo el término «expatriados» (1).

Una de las cuestiones fundamentales a investigar es el conocimiento de las razones por las que las compañías recurren a la expatriación en lugar de contratar a trabajadores locales del país, teniendo en cuenta que suponen para las compañías un coste superior, en comparación con la contratación de profesionales locales. Para Black y Gregersen (1.999), los expatriados suponen para las compañías un gasto dos o tres veces superior en comparación con un puesto equivalente en el país de origen.

El fenómeno de la expatriación (2) en España no es algo nuevo como en muchas ocasiones pretenden hacernos creer. Como antecedentes históricos podemos citar: los militares en las Colonias Españolas: Cuba, Filipinas, etcétera; otros tradicionales como el Cuerpo Diplomático, los Agregados Comerciales, Militares, etcétera, y otros más recientes históricamente como los de comienzos del siglo XX, en los que España comenzó a enviar al extranjero a sus primeros universitarios para complementar su formación en centros de reconocido prestigio internacional. Ahora bien, este fenómeno se viene po-

pularizando en los últimos años, a nivel empresarial, donde fenómenos tales como la globalización, la internacionalización y más próximo en el tiempo la deslocalización; incrementan progresivamente el número de profesionales, que las organizaciones empresariales españolas, trasladan a países extranjeros, normalmente conocidos como expatriados.

En la última década, uno de los mayores cambios que ha experimentado la economía española es sin lugar a dudas, la progresiva apertura a los mercados internacionales, lo que ha convertido a España en el sexto inversor mundial en el exterior, fundamentalmente en sectores tales como: financiero, telecomunicaciones, energía, turismo, etcétera, especialmente en Iberoamérica, Europa y Estados Unidos.

La investigación realizada por la firma Deloitte Touche en el año 2003 sobre expatriaciones, en la que participaron trece empresas, con una plantilla media de 16.000 empleados, todas ellas con experiencia en expatriación y que en el abril de 2002 tenían un total de 1.496 empleados expatriados, recoge que los destinos más habituales para los expatriados son:

- Latinoamérica con un 24 por 100.
- Unión Europea con un 20 por 100.
- Estados Unidos y Canadá con un 16 por 100.
- África con un 11 por 100.
- Europa del Este con un 7 por 100.
- Oriente Próximo con un 9 por 100.
- Otros países, con un 13 por 100.

Pero la situación a la que actualmente tienen que hacer frente las empresas multinacionales, o las que quieren traspasar las fronteras nacionales está cambiando radicalmente, ya que no sólo tienen que afrontar el concepto tradicional de expatriación-repatriación, de sus recursos humanos a países tales como los de la antigua Unión Europea, Iberoamérica o Esta-



COLABORACIONES

(1) Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española el término «expatriado/da». p.p. de expatriar. ||2. adj. Que vive fuera de su patria.

(2) Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española el término «Expatriar» (de ex - y patria) tr. Hacer salir de la patria. || 2. prnl. Abandonar la patria. Y el término «expatriación». f. Acción y efecto expatriar o expatriarse.

dos Unidos, sino que, de ahora en adelante y como consecuencia, entre otras causas, de la progresiva globalización de la economía, supone que cada vez más, estos procesos ya tradicionales de expatriación-repatriación no sólo irán dirigidos hacia países desarrollados, sino también hacia los que están en vías de desarrollo como son los antiguos países del Este de Europa, Asia, África, etcétera.

A este respecto hay que señalar, que la reciente ampliación de la Unión Europea en mayo de 2004, dio entrada a diez nuevos países, ocho de los cuales eran de la antigua orbita Soviética: Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia y República Checa; lo que supuso incorporar ciento cinco millones de potenciales clientes, lo que a su vez permite abrir nuevos mercados donde competir, fundamentalmente en sectores tales como: energía, infraestructuras, construcción, turismo, agroalimentación, etcétera.

Según el estudio de 2005 de Mercer *Human Resurce Consulting* (3) sobre expatriación, el 33 por 100 de las multinacionales españolas tiene algún empleado trabajando en los antiguos países de la Europa del Este, frente al 11 por 100 que las multinacionales españolas tenían en el año 2003. Asimismo también indican que el «perfil» de los trabajadores expatriados a estos países es diferente al de los expatriados a los países Iberoamericanos, fundamentalmente directivos; mientras que el perfil de los expatriados a estos países corresponde a mandos intermedios con una especialización muy técnica; si bien el modelo de expatriación que siguen, respecto a la duración de la estancia es muy similar al de el resto de los países Iberoamericanos, una permanencia entre seis meses y cinco años; eso sí, con la gran ventaja de

la proximidad, en pocas horas de avión están en España.

2. Marco conceptual de la expatriación

De la revisión bibliográfica realizada (Marr y Echevarria 1997, Puchol 1997, Pin 1999, Bonache y Cabrera 2002, Suutari y Brewster 2003) hemos seleccionado las tres definiciones de expatriación que nos han parecido más completas, ya que contemplan los tres ámbitos más relevantes que afectan al expatriado: el personal, el profesional y el familiar.

- Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un período de tiempo relativamente largo, a su país de origen. Pin, J. R. (1999).

- Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado. Bonache, J.; Cabrera, A. (2002).

- Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país. Suutari, V.; Brewster, C. (2003).

De estas definiciones observamos que un profesional, para que sea considerado un expatriado, debe reunir dos características básicas:

- Trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar su actividad profesional.



COLABORACIONES

(3) Véase <http://www.mercerhr.es/pressrelease/details.jhtm?idContent=1181190>

- Que el traslado se prolongue por un período de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social o familiar.

3. El proceso de la expatriación

Una vez establecido el concepto y las características básicas del expatriado, vamos a analizar las etapas que normalmente sigue un proceso de expatriación. Estas suelen ser tres: detección de la necesidad de expatriar, desarrollo del proceso de expatriación, y por último, la finalización de la expatriación o repatriación del expatriado. En cada una de estas etapas del proceso van a estar presentes los siguientes planos: el económico, coste de la expatriación; la eficacia empresarial, resultados esperados según objetivos establecidos; el profesional, desarrollo, aprendizaje y carrera profesional del expatriado; y el personal y familiar, conciliación de la vida profesional y familiar del expatriado.



COLABORACIONES

4. Motivos empresariales para la expatriación

En la etapa inicial del proceso de expatriación la empresa establece los objetivos y prioridades de la expatriación. Normalmente la expatriación es una movilidad planificada que se produce para la cobertura de un puesto concreto de estructura, esta es necesaria cuando lo pide el propio negocio, o bien por compromiso de finalización en la ocupación del puesto, repatriación del actual ocupante del puesto, o por el desarrollo planificado de la carrera profesional de una persona. Los motivos para que se produzcan procesos de expatriación, suelen ser:

- *Desarrollo de la carrera internacional:* directivos y pre-directivos de alto potencial que de acuerdo con su plan de carre-

ra son asignados a puestos internacionales estratégicos.

- *Toma de control:* personal destinado a favorecer la toma de control ante nuevas fusiones y adquisiciones en aspectos clave de gestión.

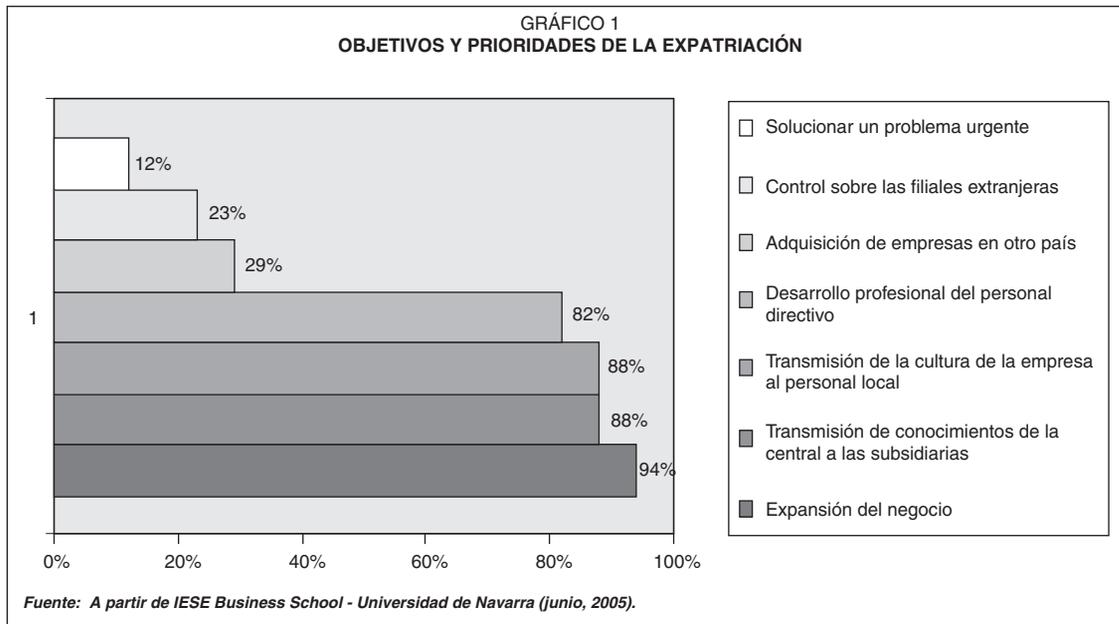
- *Intercambio de «know-how»:* intercambios de personas para lograr la permeabilidad del conocimiento en algunas especialidades técnicas o de gestión.

- *Nuevos profesionales:* plan de nuevos profesionales con proyección internacional.

Hay que señalar, que el estudio recientemente publicado por la Escuela de Negocios IESE, dirigido por el profesor D. Sandalio Gómez López-Egea, en el que participaron directivos de diecinueve empresas multinacionales con actividad internacional en diversos sectores y con sede en España, tanto españolas como extranjeras, indica como puede observarse en el Gráfico 1, los objetivos y prioridades de la expatriación en las empresas del estudio.

Señalar, que la expansión del negocio es la principal causa por la que las empresas recurren a la expatriación (94 por 100); mientras que la transmisión de conocimientos y de la cultura de la central a las subsidiarias ocupa el segundo lugar. Hay que indicar, que una de las funciones que se le exige al expatriado consiste en transmitir la cultura de la matriz al mismo tiempo que absorbe la del país de destino, las empresas envían a la subsidiaria a personas con conocimientos técnicos que pongan en marcha el negocio y transmitan sus conocimientos a los trabajadores locales, al mismo tiempo que aprenden de ellos de forma tal que, juntos pueden generar ideas innovadoras que ayuden a mejorar el negocio. Así, los expatriados transmiten dos tipos de conocimientos:

- Los *conocimientos técnicos:* se refieren a los conocimientos fácilmente transmisibles a personas con una cierta forma-



ción básica. Sin embargo, en algunos países, sobre todo los que están en vías de desarrollo, se presentan más dificultades debido a que no existe esta formación básica, necesaria para asimilar determinados conocimientos.

- *Los conocimientos organizacionales:* se encargan de transmitir el estilo de dirección, la forma de actuar, la capacidad de síntesis, la objetividad necesaria para enfrentarse a los problemas reales, los criterios para la toma de decisiones, la habilidad negociadora, etcétera.

En tercer lugar, las empresas de la muestra sitúan en el desarrollo profesional del personal directivo, como un mecanismo de formación de personas con potencial que tienen que interactuar en entornos distintos a los habituales; práctica que se está convirtiendo en habitual en empresas multinacionales como un requisito imprescindible para acceder a puestos de responsabilidad y progresar profesionalmente dentro de la empresa; así, la experiencia internacional se está convirtiendo en un paso esencial para acceder a todos los niveles de dirección en un creciente número de empresas.

Frente a esta posición, Tahvanainen (2000) nos trata de explicar que una experiencia internacional no está reservada a una élite de directivos, que se mueve entre las distintas unidades para después ascender en la jerarquía central de la empresa, sino que es una posibilidad real para un conjunto mucho más amplio de trabajadores, entre los que podemos citar a los encargados de abrir mercados en el exterior, responsables de proyectos, personal de investigación y desarrollo, etcétera. Sólo en las empresas con una cultura realmente internacional este objetivo alcanza todo su sentido y está presente en la decisión de optar por la expatriación.



COLABORACIONES

5. La expatriación: análisis del perfil profesional y personal del expatriado

En la segunda etapa del proceso de expatriación es en la que se desarrolla realmente el propio proceso de expatriación. Es en esta fase cuando se procede a la selección del candidato, se diseña la propuesta formal de la expatriación, se tras-

lada al candidato seleccionado y se realiza el seguimiento de adaptación del candidato, no sólo a su nuevo puesto de trabajo, sino también al país de destino, así como a la supervisión de los resultados conseguidos.

En cuanto al perfil personal y profesional del expatriado, y en concreto en cuanto a su experiencia profesional previa como expatriado, a su sexo, edad, estado civil, formación académica y motivos personales para ser expatriado, basándonos en el análisis de los resultados presentados en el citado estudio dirigido por el profesor del IESE, D. Sandalio Gómez López-Egea, obtenemos las siguientes características:

5.1. Experiencia previa como expatriado y nivel profesional

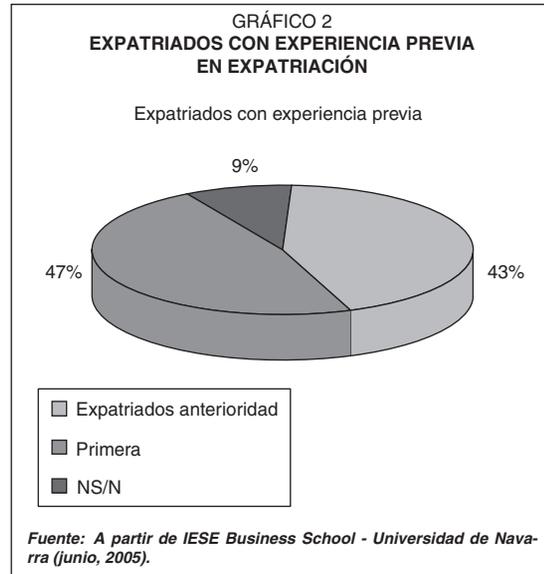


COLABORACIONES

Un 43 por 100 de los encuestados ya había tenido una experiencia anterior como expatriado, frente a un 47 por 100 que era expatriado por primera vez.

A este respecto, el Informe de Deloitte Touche, realizado en 2003 y al que ya nos hemos referido con anterioridad señala que el promedio de veces que un empleado es expatriado a lo largo de su carrera profesional, para el 50 por 100 de las empresas encuestadas (trece empresas, con una plantilla media de dieciséis mil empleados y que en abril de 2002 tenían mil cuatrocientos noventa y seis expatriados) es una vez; para el 33 por 100 de dos a tres veces, y para el 17 por 100 de cuatro a seis veces; si bien, no hay expatriados que superen la cifra máxima de seis periodos de expatriación, frente a lo que sucede en empresas de otros países, que hay expatriados que permanecen permanentemente adscritos a rotación internacional.

En relación al nivel profesional de los expatriados, este informe señala que el 44



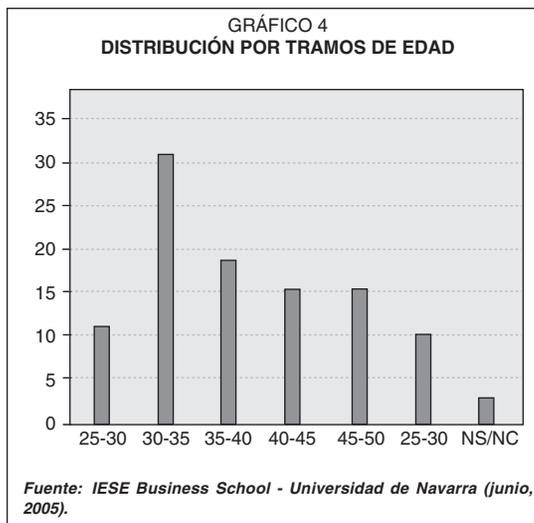
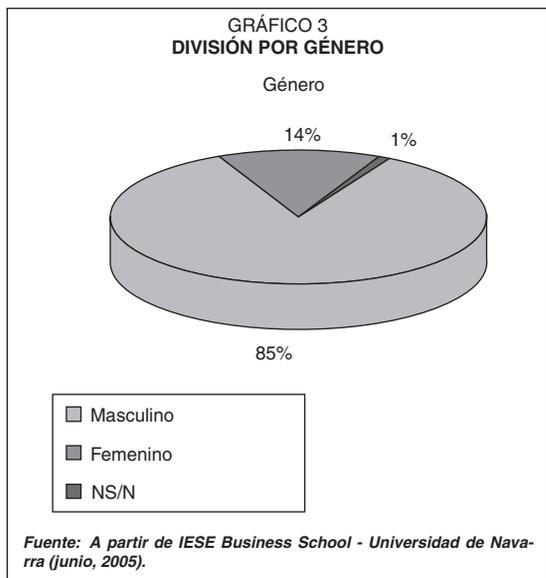
por 100 corresponde a la Alta Dirección y Cuadros Superiores de la empresa, el 41 por 100 a Directivos y Cuadros Medios, y sólo un 11 por 100 corresponde a puestos Técnicos; lo cual parece indicar que las necesidades de gestión prevalecen sobre las necesidades técnicas.

5.2. Distribución por género

Según el estudio del IESE un 85 por 100 de la muestra objeto del análisis es de género masculino, frente a un 14 por 100 de género femenino; si bien se observa, que la mujer tiene cada vez mayor presencia entre el personal expatriado, aunque la diferencia sigue siendo significativa.

5.3. Distribución por edad

Los profesionales con edades comprendidas entre 30 y 35 años (un 32 por 100 de la muestra) son los que mayor presencia tienen entre el personal internacional. A pesar de tener mas responsabilidades familiares, tienen más experiencia y conocimiento de la empresa, por lo que se les supone una mayor capacidad a la hora



de asumir la dirección de una filial extranjera.

La franja de edad entre 25 y 30 años (11 por 100) es la que tiene menor índice de expatriación. Estas personas no suelen tener responsabilidades familiares, su grado de motivación es muy alto y son conscientes de que una asignación internacional será una ventaja en su futura carrera profesional.

El último lugar lo ocupan los profesionales de más de 50 años (10 por 100). Estas personas se encuentran, teóricamente, en una situación idónea para asumir la responsabilidad que conlleva la expatriación, gracias al bagaje profesional y experiencia que han acumulado. En el terreno personal, puede suponer un «broche de oro» para su carrera profesional.

5.4. Situación familiar

A pesar de que la expatriación de profesionales con responsabilidades familiares resulte más costoso para las empresas, el 68 por 100 de los encuestados está casado o con hijos, o ambas cosas. Un 23 por 100 de solteros.

5.5. Formación académica

El 88 por 100 de los encuestados tiene titulación universitaria, de los que el 22 por 100 tiene estudios de postgrado o un master en Administración de Empresas; sólo el 9 por 100 tiene formación de tipo medio.

5.6. Motivación personal

Hay que señalar, que en lo que respecta a los motivos personales, para ser expatriado, mayoritariamente hay que ocupar un puesto directivo o técnico de nivel alto. El 31 por 100 de estos lleva en el destino actual entre dos y cinco años, el 23 por 100 entre uno y dos años, y el 27 por 100 aun no lleva un año en destino internacional.

El informe realizado por Deloitte Touche señala que la duración media de la expatriación es de uno a tres años.

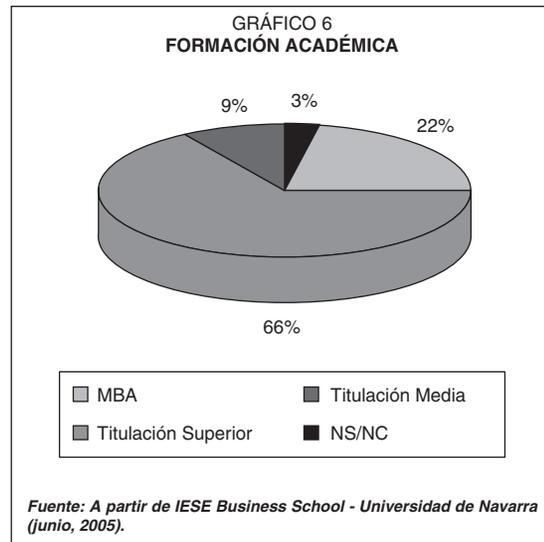
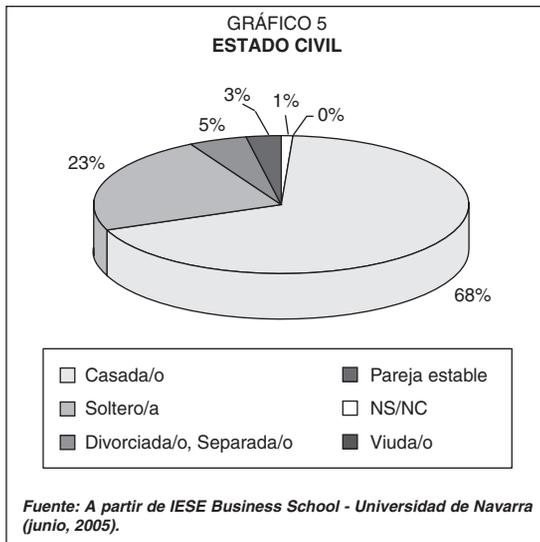
Sobre el tipo de motivación señalar, que en un mundo como el actual, cada vez más globalizado, hoy en día es un requisito imprescindible para ser un buen directivo tener una visión internacional de los negocios.

Según datos (4) de la encuesta elaborada en el 2005 por CESM – Asociación



COLABORACIONES

(4) El País negocios «Se buscan directivos dispuestos a vivir en otro país». 05/06/2005



Europea de Escuelas de Negocios – que agrupa diecisiete escuelas, entre ellas ESADE, realizada a 1.700 alumnos de esta asociación, estima que el 40 por 100 de los alumnos de la última promoción trabajó al menos cinco años fuera de su país de origen y uno de cada tres lo ha hecho en un mínimo de tres países diferentes por periodos superiores a los seis meses. Pero lo que realmente nos interesa destacar de esta encuesta no es este dato, ya que para entrar en este tipo de escuelas es imprescindible dominar el idioma inglés y el 90 por 100 de sus alumnos hablan al menos tres idiomas y además están acostumbrados a desenvolverse en ambientes internacionales, no sólo por la convivencia entre alumnos de países diferentes, sino por el hecho de que el 80 por 100 de estos trabajan en firmas multinacionales; así, los propios encuestados no consideran que la experiencia internacional sea el aspecto clave progresar profesionalmente, característica que ocupa el cuarto lugar entre los factores de éxito; pues consideran más importante, por este orden: «la capacidad de adaptarse a los cambios y de gestionar varios proyectos al mismo tiempo», «la capacidad para relacionarse», «el conocimiento de otros idiomas» y «la flexibilidad».

5.7. Capacidad de adaptación al país de destino

Otro aspecto no menos importante es la adaptación al país de destino. Una vez que el expatriado (con/sin su familia) se han trasladado al país de destino, la siguiente fase del proceso es la adaptación al nuevo entorno.

Podemos contemplar la adaptación desde tres perspectivas: la profesional, la cultural y la familiar. El nivel de adaptación logrado en cada una de ellas influirá directamente en las demás, de tal forma que la inadaptación cultural probablemente influirá de forma negativa en la adaptación profesional del expatriado.

La capacidad de adaptación profesional, hace referencia al nivel de adecuación al puesto de trabajo en el país de destino del expatriado. La capacidad de adaptación cultural, se refiere al grado de adecuación a la cultura y costumbres del país de expatriación, lo que es fundamental en los profesionales expatriados. No basta con desempeñar correctamente las funciones que requieran sus respectivos puestos de trabajo, sino que también es necesario que se comporten, o aprendan a comportarse, de la manera en que lo hacen los locales del país al que han sido



COLABORACIONES

destinados. Por último y no menos importante es la capacidad de adaptación de la familia al país de destino, que como ya comentamos anteriormente, la adaptación de los acompañantes del expatriado al país de destino afectará al rendimiento del profesional, ya que el bienestar personal del empleado influye directamente en su productividad laboral.

6. La repatriación

No menos importante que la fase de inicio, y de desarrollo propiamente dicho de la expatriación, es la tercera y última etapa del proceso, la repatriación.

La repatriación es el aspecto más complicado de las asignaciones internacionales. Los expatriados han sido objeto de un creciente número de investigaciones; sin embargo, el último paso de la expatriación, es decir, el regreso al país de origen, que los convierte en repatriados, no se ha estudiado con la misma intensidad ni el efecto que la experiencia internacional ha tenido en el avance de sus carreras tras la repatriación. Así, la satisfacción respecto a la repatriación fundamentalmente depende del impacto de la asignación internacional en la carrera profesional del expatriado.

Según la profesora de Economía de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, D^a. María Sánchez Vidal (5), la repatriación es la etapa más difícil con la que se enfrenta la empresa en el proceso de expatriación, y sin embargo, las empresas la ignoran sistemáticamente. Los cambios que se producen a la vuelta de la expatriación son drásticas, tanto a nivel profesional como personal. Normalmente, al regreso hay una pérdida significativa de

las ventajas que se disfrutaban en el destino de la expatriación, un puesto de trabajo de nivel inferior al de la expatriación, en muchas ocasiones similar al que tenían antes de la partida, y en el que no se les reconoce la experiencia y conocimientos adquiridos durante su permanencia en el extranjero.

Por último hay que señalar, que según el informe elaborado por Deloitte Touche en 2003. al cual ya hemos hecho referencia en ocasiones anteriores, sólo un 15 por 100 de las empresas del estudio declara tener definido un plan de carrera al inicio del periodo que determina la incorporación del expatriado a su regreso a un puesto concreto; frente, en principio a un 85 por 100 de los encuestados, que no tienen establecido formalmente una política de reincorporación de sus expatriados a un puesto concreto a su vuelta. Esta última situación, afecta muy negativamente al nivel de motivación del expatriado, y que con demasiada frecuencia, es causa de los altos índices de rotación externa que se dan entre los expatriados, con la consecuente pérdida de conocimientos y experiencia para la empresa.

7. La función de la dirección de recursos humanos en el proceso de expatriación

Cuando una empresa envía a un profesional para que lleve a cabo un proyecto en el extranjero, o lo trae a España desde otro país, se deben realizar numerosos trámites burocráticos que convierten a la expatriación en un proceso de gran complejidad, ya que la incorporación de profesionales expatriados en una empresa es un reto para los departamentos de recursos humanos, que tienen que dejar de lado su trabajo habitual para respaldar la adaptación del trabajador.



COLABORACIONES

(5) El País negocios «Expatriados sin billete de vuelta». 17/10/2004

El departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de realizar las gestiones administrativas, logísticas y burocráticas de la expatriación y la repatriación. Estos procedimientos requieren un alto grado de conocimiento sobre materias relacionadas con las leyes fiscales, laborales, etcétera... tanto españolas como de los diferentes países en los que la empresa esté presente. Se trata de materias complejas, como la redacción de contratos, la liquidación de impuestos, la cotización a la seguridad social o la obtención de permisos de trabajo, entre otros. Esta diversidad de situaciones hace casi imposible que las empresas internacionales cuenten con especialistas que cubran todos estos campos las llevaría a afrontar un gasto económico desproporcionado.



COLABORACIONES

Contemplar esta gestión internamente constituye para las empresas un coste muy alto, difícilmente integrable en su gestión diaria de recursos humanos, además de un coste de oportunidad en caso de que el proyecto fracase y la integración del directivo no se haga efectiva. Según los datos (6) obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los responsables de recursos humanos, un 57 por 100 de las empresas subcontrata los servicios de empresas consultoras para gestionar los trámites de la expatriación y repatriación: aspectos legales, fiscales, integración de la familia en el país de destino, búsqueda de vivienda, permisos de trabajo, etcétera.

A este respecto destacar, que entre las conclusiones del informe sobre la Gestión Internacional de recursos humanos en España, realizado por Deloitte Touche en 2003, y al cual ya hemos hecho referencia anteriormente indica, que el Departamento de Recursos Humanos de las empresas

encuestadas (trece empresas con una plantilla media de dieciséis mil empleados y con un total de mil cuatrocientos noventa y seis expatriados en la fecha de realización del estudio) participa más activamente en la gestión administrativa de la expatriación que en la selección de los candidatos a expatriar, hecho este, que parece indicar que en un gran número de casos la dirección valora más la experiencia o los conocimientos técnicos de los candidatos que la personalidad o sus competencias directivas, aunque sin embargo, y según el informe, la experiencia demuestra que en la expatriación, la personalidad y competencias del expatriado juegan un papel esencial, hasta el punto de que si los candidatos no son adecuados, de nada vale su experiencia o sus conocimientos técnicos para garantizar el éxito de su misión.

Por último indicar que el pasado año se creó el «Foro español de Expatriación». Feex – en el cual participan quince empresas españolas con cerca de dos mil expatriados repatriados en el mundo, entre cuyos objetivos destaca el crear un espacio estructurado y permanente para facilitar el intercambio de información entre los profesionales de la gestión de expatriados, promover el debate sobre la calidad de las políticas y beneficios explicados a la expatriación en los diferentes países o contribuir a las mejores prácticas en la gestión de expatriados entre sus miembros.

Bibliografía

1. BLACK, J.; GREGERSEN, H. (1999): The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, volumen 77, número 2, páginas 52-63.
2. BONACHE, J.; CABRERA, A. (2002): *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. FT Prentice Hall.

(6) Expansión y Empleo, «Razones para externalizar parte de la gestión», 4 de septiembre de 2004.

3. DELOITTE TOUCHE (2003): *La gestión internacional de los recursos humanos en España*. Deloitte Touche.
4. GÓMEZ, S., FERNÁNDEZ, L. (2005): *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. IESE Business School – Universidad de Navarra.
5. MARR, R., GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997): *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid. Díaz de Santos.
6. MATEOS – APARICIO, P. (1999): *Dirección y Objetivos de la empresa actual*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
7. PIN, J.R. (1999): *La previsión Empresarial en España*. Madrid. McGraw-Hill Interamericana de España.
8. PUCHOL, L. (1997): *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Díaz de Santos.
9. PÜMPIN, L., GARCIA ECHEVARRÍA, S. (1988): *Cultura empresarial*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.
10. SUUTARI, V.; BREWSTER, C. (2003): *Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of career and expectations among Finish expatriates*. *International Journal of Human Resource* 14, 7, November, páginas 1132-1151.



COLABORACIONES

Todas las publicaciones de
INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA
se pueden adquirir en

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo. 28071 MADRID
Teléfonos: 91 349 49 68 y 91 349 36 47
E-mail: fvalverde@mityc.es

PUNTOS DE INFORMACION DE LAS PUBLICACIONES ICE

03002 ALICANTE

Rambla Méndez Núñez, 4
Teléfono: (96) 514 52 89 - Fax: (96) 520 31 66

04071 ALMERIA

Hermanos Machado, 4, 2.º
Teléfonos: (950) 28 16 88 y (950) 28 16 89
Fax: (950) 25 85 48

06002 BADAJOZ

Ronda del Pilar, 4, 3.º dcha.
Teléfono: (924) 22 92 12 - Fax: (924) 23 96 52

08021 BARCELONA

Vía Augusta, 197-199
Teléfono: (93) 216 50 36 - Fax: (93) 216 51 89

48009 BILBAO

Plaza Federico Moyúa, 3, 5.º
Teléfonos: (94) 415 53 05 y (94) 415 53 00
Fax: (94) 416 52 97

39001 CANTABRIA

Juan de Herrera, 19, 6.º
Teléfono: (942) 22 06 01 - Fax: (942) 36 43 55

51001 CEUTA

Agustina de Aragón, 4
Teléfono: (956) 51 29 37 y (956) 51 17 16
Fax: (956) 51 86 45

26003 LA RIOJA

Villamediana, 16
Teléfono: (941) 27 18 90 - Fax: (941) 25 63 53

35007 LAS PALMAS

Franchy Roca, 5, 3.º
Teléfono: (928) 47 26 55 - Fax: (928) 27 89 75

28001 MADRID

Recoletos, 13, 1.º Dcha.
Teléfono: (91) 781 14 20 - Fax: (91) 576 49 83

30008 MURCIA

Alfonso X El Sabio, 6, 1.ª
Teléfono: (968) 27 22 00 - Fax: (968) 23 46 53

33007 OVIEDO

Plaza de España, 5, 1.º.
Teléfono: (985) 96 31 19 - Fax: (985) 27 24 10

07007 PALMA DE MALLORCA

Ciudad de Querétaro, s/n.
Teléfono: (971) 77 49 84 - Fax: (971) 77 18 81

20005 SAN SEBASTIAN

Guetaria, 2, triplicado, entresuelo izqda.
Teléfono: (943) 43 35 92 - Fax: (943) 42 68 36

38002 SANTA CRUZ DE TENERIFE

Pilar, 1 (Apdo. Correos, 54 - 38080)
Teléfono: (922) 53 40 10 - Fax: (922) 27 19 02

41013 SEVILLA

Plaza de España. Puerta de Navarra
Teléfono: (95) 429 80 70 - Fax: (95) 423 21 38

45071 TOLEDO

Plaza Alfonso X el Sabio, 1
(Atención al público por Plaza de las Tendillas, 1)
Teléfono: (925) 28 53 90 - Fax: (925) 22 11 10

46002 VALENCIA

Pascual y Genis, 1, 4.º
Teléfono: (96) 350 91 48/- Fax: (96) 351 18 24

47014 VALLADOLID

Jesús Rivero Meneses, 2, 3.º
Teléfono: (983) 36 03 40 - Fax: (983) 34 37 67

36201 VIGO

Plaza de Compostela, 29, 2.º
Teléfono: (986) 44 12 40 - Fax: (986) 43 20 48

50004 ZARAGOZA

Paseo Independencia, 12, 2.º
Teléfono: (976) 48 28 30 - Fax: (976) 21 41 15

Y también en el Centro de Publicaciones
del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 160, planta 0. 28071 Madrid
Teléfono: 91 349 49 68