

# LOS DIRECTIVOS DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS: EN EL INTERIOR Y EN LA EXPATRIACION

*Ignacio Suárez-Zuloaga y Gáldiz\**

Los directivos de las empresas multinacionales españolas han sido rara vez objeto de estudio hasta la fecha, debido, probablemente, a que la internacionalización de nuestras empresas es un fenómeno reciente. Este artículo está basado en las entrevistas realizadas a responsables de recursos humanos de 23 empresas españolas de carácter multinacional, de diferentes sectores y tamaños. En él se estudia el perfil y las características de estos directivos, así como distintos aspectos de su proceso de expatriación y se hacen comparaciones, siempre que es posible, con los resultados obtenidos para otros países.

**Palabras clave:** *empresas multinacionales, personal directivo, recursos humanos, calificación profesional, cultura empresarial, España.*

**Clasificación JEL:** *F23, J60, M12.*

## 1. Introducción

El fenómeno de la internacionalización productiva<sup>1</sup> de la empresa española es históricamente reciente. Sólo desde principios de la década de los noventa se dan las condiciones para que cobre fuerza la expansión internacional de las actividades de nuestras empresas (Suárez-Zuloaga, 1994 y 1995a); una tenden-

cia que ha tenido continuidad hasta la actualidad. La juventud de este fenómeno puede ser una de las causas por las que el tema de los directivos de multinacionales haya sido escasamente tratado hasta ahora en España, aunque también es cierto que el caso específico de los expatriados ha recibido una mayor atención<sup>2</sup>.

La presente investigación se ha basado en entrevistas semiestructuradas con responsables de recursos humanos de 23 empresas españolas<sup>3</sup> de carácter multinacional<sup>4</sup> y con Manuel González Oubel, Secretario General de la Asociación Española de Directores de Personal (AEDIPE). La muestra aleatoria de

---

\* Director del Centro de Liderazgo Internacional.

Este trabajo ha sido realizado mientras el autor era Profesor Director de la Cátedra BSCH en la Universidad Nebrija.

<sup>1</sup> Se equipara el concepto de «multinacional» con el de «internacionalización productiva»; no se incluye a las empresas con filiales meramente comerciales en el exterior (dedicadas a la exportación). Se entiende por internacionalización productiva aquella que comprende la producción de bienes y/o la prestación de servicios en el extranjero, comprendiéndose las filiales montadas *ex novo*, las adquiridas y las fusionadas. Se consideran tanto las filiales de propiedad total, como las de propiedad compartida en que se participa en la gestión.

---

<sup>2</sup> Cabe destacar los trabajos de BONACHE (1998), BONACHE y BREWSTER (2001), y BONACHE y PLA (2001).

<sup>3</sup> Compañías con sede social y centro de decisiones radicado en España.

<sup>4</sup> Los nombres de las personas entrevistadas y sus empresas aparecen en el Anexo.

compañías está formada por empresas de tamaño grande<sup>5</sup>, casi todas ellas internacionalizadas recientemente (mayoritariamente en la segunda mitad de los años noventa), por lo que —salvo excepciones— los grupos estudiados todavía no han conseguido expandirse a más de diez países.

Dado que se carece de un censo o estimación fiable acerca del número e identidad de las multinacionales españolas<sup>6</sup>, no se está en condiciones de hacer afirmaciones sólidas acerca de la representatividad estadística del presente trabajo; éste se dedica a describir aspectos esenciales de los directivos y expatriados de las compañías estudiadas, las cuales constituían casi la mitad de las multinacionales españolas que cotizaban en la Bolsa de Madrid cuando se realizaron las entrevistas<sup>7</sup>. La dificultad que entraña la obtención de datos de esta naturaleza se confirma por la escasez de estudios sobre directivos basados en trabajos de campo de base amplia.

Las empresas de la muestra, siendo todas grandes, pertenecen a variados sectores y tienen tamaños diferentes. Por ello, hay una gran dispersión en el número de directivos de cada grupo estudiado —desde poco más de una decena hasta varios cientos— lo que ha aconsejado que los resultados expresados en términos de media vayan acompañados de sus respectivas medianas.

El artículo está organizado del siguiente modo. En primer lugar se trata el perfil de los directivos de las multinacionales españolas (tanto los residentes en España como los expatriados), examinándose distintas cuestiones como la propia categoría de «directivo», su edad, formación, nacionalidad, dominio de idiomas, y sexo. En la segunda parte se explican las características de los directivos que se expatrian y aspectos de su proce-

so de expatriación. Donde resulta posible se hacen comparaciones con estudios previos acerca de España y de otros países.

## 2. Perfil de los directivos de multinacionales españolas

La primera dificultad afrontada durante las entrevistas fue la propia concreción práctica de quiénes, de entre los empleados de cada compañía, deben considerarse como «directivos». La mayoría de las empresas emplean escalas de niveles para clasificar a sus empleados, considerando como directivos a los pertenecientes al primer nivel, y algunas de ellas incluyen también al segundo; otras compañías otorgan esa denominación a «los que están fuera de convenio colectivo» o «tienen un plan de incentivos». Como se puede comprobar, no se cuenta con una definición uniforme.

El hecho de que no todas las compañías tengan definido formalmente quién se debe considerar como directivo dificulta la distinción entre directivos y ejecutivos, pues se tienden a emplear ambos términos como sinónimos. Como orientación para algunos entrevistados, el autor de este trabajo definió al directivo como aquella persona que forma parte de la cúpula directiva —tanto de la matriz como de sus filiales— dirigiendo el trabajo de ejecutivos; esta definición excluye a los altos ejecutivos con responsabilidades de *staff*. Pero lo cierto es que cada entrevista- do respondió desde su propia concepción de directivo.

Otro de los obstáculos con que se ha encontrado el trabajo es que muchas de las empresas carecen de bases de datos detalladas y actualizadas acerca del perfil de sus recursos humanos. En el caso de las compañías con cúpulas directivas más pequeñas, los entrevistados pudieron calcular de memoria las preguntas cuantitativas acerca del perfil de sus directivos, en tanto que algunos de los responsables con mayores colectivos a su cargo realizaron censos o estimaciones *ex profeso* para este estudio.

No se ha podido recoger información estadística acerca de la edad media de los directivos, pero los comentarios recogidos coinciden en que se está produciendo un drástico rejuvenecimiento de la cúpula directiva de nuestras multinacionales. En los casos en que se admitía una elevada edad media de los

<sup>5</sup> La más pequeña tuvo, en el año 2000, una facturación superior a 5.000 millones de pesetas.

<sup>6</sup> Se dispone de las estimaciones sobre empresas exportadoras españolas de la compañía Duns&Bradstreet, pero no resulta admisible asimilar una lista de compañías exportadoras a un inventario de multinacionales, pues estas últimas constituyen un tipo de grupo con estructura, organización y rutinas organizativas singulares.

<sup>7</sup> Dos de las empresas estudiadas —Alsa y Grupo SP— no cotizan en bolsa. Todas las entrevistas se realizaron entre enero y abril del año 2001.

directivos de la empresa, esto se contemplaba como un problema por parte de los responsables de recursos humanos; tanto en lo que se refiere a la necesidad de preparar los relevos biológicos, como en lo que respecta a las diferencias de formación entre los directivos más jóvenes y los próximos a la jubilación. Una mayoría de los entrevistados con quienes se discutió esta cuestión coinciden en que los directivos más jóvenes cuentan con un nivel de preparación superior al de los más veteranos, y que además la nueva generación suele estar dispuesta a realizar importantes sacrificios con tal de seguir aprendiendo.

### Formación de los directivos

La formación de los individuos que ocupan puestos directivos depende fundamentalmente de dos factores: la naturaleza del negocio de la empresa y la edad del individuo en cuestión. En las sociedades relacionadas con la energía, la tecnología y las obras, predominan las titulaciones de ingeniería; en tanto que en la banca y las compañías comerciales predominan los licenciados en estudios empresariales y en economía.

Un porcentaje elevado de los directivos de nuestras multinacionales ha cursado estudios de posgrado (*masters*, programas de alta dirección y doctorados); en concreto, una media del 25,2 por 100 de los directivos de las empresas investigadas han realizado dichos estudios. Las diferencias en este apartado son muy grandes, pues hay desde el extremo de una empresa que no contaba entre su personal con directivos que hubieran obtenido alguna titulación posgrado, hasta el caso de TPI en el que más de la mitad de sus directivos lo tienen; siendo la mediana de directivos con estudios de posgrado del 23,5 por 100. Los datos obtenidos están en línea con los de la base de datos de la consultora Russell Reynolds (Azpilicueta 1998), que cuantificó el porcentaje de MBA (*Master in Business Administration*) en el 29,4 por 100 para los directivos de edades entre 30 y 40 años (no incluyeron otras clases de posgrados), descendiendo apreciablemente el porcentaje al 16,9 por 100 del total para los individuos con edades entre 41 y 50 años.

Entre los directivos de mayor edad predominan los programas de alta dirección (PDG, Presidente Director General) —que se suelen atender al tiempo que se trabaja— en detrimento de los MBA (un tipo de titulación relativamente reciente en España). El colectivo de ingenieros se singulariza porque hay contingentes importantes de doctores que no se dan en otras agrupaciones. Es en el caso de los directivos más jóvenes en el que la gran mayoría de los posgrados son MBA.

Contra lo que cabría pensar por la popularidad de los MBA, para la mayoría de las empresas esta titulación no es un criterio importante de contratación. Quince compañías declararon que no dan preferencia a los MBA, en tanto que solo dos manifestaron lo contrario. Incluso en el caso de TPI su alto número de MBA «no es fruto de una política intencionada, se busca más la experiencia»<sup>8</sup>. Una mayoría de empresas —especialmente las más grandes— tienen sus propios acuerdos con escuelas de negocios para que sus ejecutivos más prometedores hagan el MBA en la escuela que a la compañía le interesa y en el momento más adecuado para cada persona; financiados por la propia empresa.

En la formación de los directivos sigue prevaleciendo la formación «técnica» por encima de la humana: Joaquín Marcellán (Iberdrola) opina que las empresas españolas siguen todavía promocionando a directivos que son más «buenos técnicos que buenos líderes» (con visión e inteligencia emocional). Nuestro énfasis en la importancia de los conocimientos técnicos —la gestión científica— coincide con la opinión tradicional de las compañías norteamericanas (Baker e Ivancevich, 1971, y Black, Mendenhal y Oddou, 1991) y europeas (Brewster, 1991), aunque estudios más recientes destacan un mayor interés de las multinacionales por las habilidades interpersonales e interculturales (Harris y Brewster, 1999), algo a lo que todavía se presta escasa atención por parte de las empresas españolas. Para algunos de los entrevistados esta menor atención puede deberse a las características propias de los directivos españoles, que para

<sup>8</sup> Declaraciones de Roberto Gil, Gerente de RRHH de TPI.

algunos de los entrevistados tienen una mayor calidad humana y empatía que los de otros países.

De entre los cursos que las empresas ofrecen a sus directivos predominan los del idioma inglés (tema que se trata en detalle más adelante) y los de habilidades de gestión. Destaca la escasa atención prestada a los programas de desarrollo del liderazgo, desde hace años el tema más demandado por las empresas de EE UU.

En cuanto a la asistencia a los cursos, hay una variedad de planteamientos. Algunas empresas exigen la participación de los directivos en los mismos (insistiéndoles desde el departamento de formación), en tanto que para una mayoría se trata de una cuestión voluntaria. Algunas de las compañías, como Alsa, Corporación Mapfre y Unión Fenosa cuentan con centros de formación propios.

Una cuestión conexa es la de los programas de desarrollo de jóvenes empleados de alto potencial. Este es un planteamiento bastante utilizado por las multinacionales para formar a sus directivos internacionales (Harris y Brewster, 1999) que suele consistir en la rotación por distintos puestos y compañías, la realización de cursos y la relación del joven con un directivo mentor, todo ello supervisado por un responsable de recursos humanos. En España, el Grupo Telefónica y el BSCH tienen programas de este tipo; pero al tratarse de actuaciones de implantación reciente, los individuos involucrados están todavía en el nivel de predirectivos.

### Nacionalidad de los directivos

En este apartado se van a considerar dos cuestiones: la nacionalidad del conjunto de directivos de cada empresa en España, y la proporción relativa de expatriados y directivos nativos en las filiales extranjeras. En cuanto a la primera, resulta natural que los directivos de empresas internacionalizadas recientemente sean en su inmensa mayoría españoles. La media de directivos extranjeros en el cuartel general y en las filiales españolas de las multinacionales estudiadas es sólo del 5,7 por 100, con una mediana del 2 por 100.

El origen internacional de la cúpula directiva se considera como una ventaja estratégica para una empresa multinacional. Entre los argumentos a favor de esta tesis están el que la gran empresa debe de conseguir los mejores directivos, tengan el pasaporte que tengan (Phatak, Chandran y Ajayi, 1987), que las empresas con cuadros directivos menos etnocéntricos tienden a tener menos problemas de recursos humanos (Kopp, 1994) y que contar con directivos de diverso origen puede contribuir a una mejor comprensión de los países en que se opera.

La nacionalidad de los directivos de las filiales extranjeras de las multinacionales españolas está directamente vinculada a dos clases de criterios: la génesis de la internacionalización de cada grupo y la importancia que concede cada corporación a la homogeneidad de los valores culturales y de las prácticas directivas de sus filiales. Hay empresas como TPI que se han expandido comprando compañías que ya eran líderes en sus respectivos países<sup>9</sup>, por lo que contaban en cada filial con un equipo directivo nativo de alta calidad que no ha requerido de refuerzos sustanciales. Otros grupos, por el diferencial de cualificación entre los directivos de las compañías adquiridas o por haber generado internamente las filiales extranjeras, tienen una gran mayoría de directivos españoles; ese sería el caso de Telepizza o Tecnocom. Por su parte, Alsa da una gran importancia a sus valores culturales y a que el directivo se sienta parte de la empresa, por lo que su personal directivo —tanto el español como extranjero— recibe una importante «inmersión en la casa»<sup>10</sup>. Para las compañías como Campofrío, que aportan a sus filiales extranjeras diseño de producto y tecnología de proceso productivo, la imposición de sus valores resultan menos importantes, lo más relevante es que los resultados sean buenos; por ello envían muy pocos españoles fuera, llegando incluso a ceder la dirección general de algunas filiales.

En su conjunto, la mayoría de las direcciones de las filiales de nuestras multinacionales las forman españoles expatriados. La

<sup>9</sup> Con la excepción de Brasil.

<sup>10</sup> Prácticas en diversos departamentos, conversaciones con directivos, cursos de formación.

presencia media en las mismas de directivos expatriados era de sólo el 66,6 por 100, con una mediana del 72,5 por 100. Estos datos representan un punto intermedio respecto de los de las corporaciones de otros países con mayor experiencia internacional: según Bonache y Plá (2001) las empresas japonesas tienen en sus filiales un 75 por 100 de expatriados; en tanto que en las europeas y norteamericanas los porcentajes son inferiores (un 54 y 51 por 100 respectivamente).

La mayor presencia de españoles en nuestros grupos —en relación a la de nacionales de multinacionales europeas y norteamericanas— se debe al estadio inicial de sus internacionalizaciones, pues no se han recogido comentarios que induzcan a pensar que existan políticas deliberadas de mantener a largo plazo el españolismo de la dirección. Algunos entrevistados sí manifestaron la importancia de que en la toma de control o fundación de una filial estén presentes los suficientes directivos de la matriz para que trasladen allí, en el plazo más breve posible, las prácticas directivas del grupo; en este aspecto coincide con los resultados del estudio de Tung (1982) sobre multinacionales japonesas, europeas y norteamericanas.

Las empresas españolas se distinguen por la estrategia generalizada de sustituir a la gran mayoría de los expatriados por directivos locales, conforme van consolidándose en las filiales los modos de hacer de la matriz; una de las prioridades de los expatriados es la formación de cúpulas directivas autóctonas. Otra particularidad española es que no se han detectado diferencias en la intensidad en el uso de expatriados de unos destinos a otros; las empresas españolas envían expatriados en similar proporción a países desarrollados y a los en desarrollo<sup>11</sup>; lo lógico sería enviar menos expatriados a los países más desarrollados, en los que hay una mayor oferta de directivos locales (de menor coste y más adaptados). La explicación, otra vez, puede estar en el interés de que la primera fase de la entrada en el país conlleve el traslado de mejores prácticas.

Además del mencionado caso de las filiales que se compraron siendo ya líderes en sus respectivos países, el otro origen de las cúpulas directivas con elevado número de directivos autóctonos son las fusiones transfronterizas. Repsol-YPF, Tafisa y Altadis son casos de grandes grupos producto de fusiones transnacionales; por lo que los directivos de esas corporaciones pertenecen a las nacionalidades de origen de aquéllos.

Algunos grupos tienen la política de reclutar y formar a sus propios directivos extranjeros. El Grupo Alsa contrata a nacionales del país en que está la filial, a los que traen a España, observan y entrenan durante todo un año con el fin de que vayan entendiendo la cultura de la empresa y adopten sus sistemas de trabajo. Viscofan también contrata a extranjeros para formarlos en España, pero por períodos cortos en los que se deben de familiarizar con cuestiones puntuales.

Algunos grupos como BBVA, BSCH<sup>12</sup> y Endesa tienen programas destinados a desarrollar internamente directivos de nacionalidad extranjera. Estos programas consisten en la incorporación de jóvenes extranjeros a los que rotan por distintos puestos y filiales (incluso de varios países); a través de la acumulación de experiencias, los jóvenes van adquiriendo una perspectiva general de su grupo y asimilan su cultura y modos de hacer. Una vez finalizado este período formativo se les envía a sus respectivos países o a otras naciones de la zona.

### **Dominio de idiomas**

Los directivos entrevistados han coincidido en afirmar que el dominio de idiomas extranjeros ha sido una debilidad tradicional del directivo español. Pero también consideran que es el área donde se han conseguido mayores progresos, merced a los esfuerzos de formación de las compañías y al elevadísimo conocimiento de idiomas de los directivos más jóvenes, que según Azpilicueta (1998) era superior al 85 por 100. El dominio de idiomas tiene una gran importancia para las

<sup>11</sup> TUNG (1982) explica los casos japonés, europeo y norteamericano.

<sup>12</sup> Se trata del mismo programa —Jóvenes de Alto Potencial— mencionado en el apartado de Formación.

empresas. Durante las entrevistas se puso de manifiesto que el apartado de idiomas fue el tema —de entre los investigados— que los responsables entrevistados parecían tener mejor controlado.

Dado lo complejo que resulta valorar el nivel real del dominio de idiomas de personas a las que no se somete a un mismo examen, se optó por preguntar acerca de la capacidad de «trabajar» en idiomas extranjeros<sup>13</sup>, no sólo la posibilidad de hablarlo. A pesar de lo restrictivo de la formulación de la pregunta, el resultado fue que una media del 59,8 por 100 de los directivos de las empresas pueden trabajar en al menos un idioma extranjero; con una mediana del 50 por 100.

Los datos del presente estudio reflejan un menor dominio de idiomas que los de la consultora Russell Reynolds<sup>14</sup> (Azpilicueta 1998); además, esa base de datos se refiere sólo al inglés, en tanto que el presente estudio se refiere a cualquier idioma extranjero. Entre las posibles explicaciones de esta discrepancia se puede apuntar que los datos de Russell Reynolds son los que ofrecen los propios interesados al *head hunter* (previsiblemente, tratando de ofrecer la mejor imagen de sí mismos, aún no siendo realistas), en tanto que los estimados por los responsables de recursos humanos entrevistados se realizaron para uso interno; es de destacar que en ambos estudios empleamos la expresión «puede trabajar», por lo que la formulación de las preguntas resultan equivalentes.

Los directivos de multinacionales tienen un apreciable dominio de un segundo idioma extranjero. Una media del 9,3 por 100 de los directivos de las empresas podrían trabajar en dos idiomas extranjeros; la mediana en este caso es del 11 por 100. La conclusión es que el dominio de idiomas de los directivos españoles es superior a lo que popularmente se cree, y con tendencia a mejorar, merced a la progresiva incorporación de unos directivos crecientemente plurilingües.

## Mujeres directivas

A nivel general, la presencia de mujeres entre los directivos internacionales es del 5-15 por 100 (Harris y Brewster, 1999). En lo que respecta a las multinacionales españolas, hemos detectado que de media, el 7,1 por 100 de los directivos de las empresas eran mujeres, con una mediana del 5 por 100 (en la parte baja del rango mencionado por Harris y Brewster).

Los resultados del presente estudio pueden también considerarse en línea con los de Russell Reynolds, que ofrece los siguientes datos desagregados por rangos de edades: el 16,5 por 100 tiene entre 30 y 40 años, el 5 por 100 entre 41 y 50 y el 1,6 por 100 entre 51 y 60 (Azpilicueta, 1998). A la hora de interpretar los datos de ambos trabajos se debe de tener en cuenta que los de la consultora se refieren a las mujeres directivas de todo tipo de compañías, un colectivo en el que sería razonable encontrar una proporción de mujeres más elevada que en las multinacionales; pues lo normal es que el puesto de directivo de multinacional requiera de una mayor movilidad que el de su correspondiente en una empresa local, regional o nacional, por lo que resulte menos atractivo para las mujeres con responsabilidades familiares.

Varios de los entrevistados mencionaron que la distribución de sexos está llamada a modificarse en los próximos años al haber un importante número de ejecutivas al nivel de predirectivo. Estos comentarios vienen a refrendar la actualidad de la antes citada escala de edades de Russell Reynolds.

Algunos de los responsables de recursos humanos entrevistados mencionaron las cualidades específicas de las mujeres directivas —su sensibilidad y estabilidad laboral, su entrega, la práctica ausencia de directivas mediocres (frente a la existencia de estos últimos entre los varones)— pero estas opiniones no parecen haberse traducido en acciones prácticas. Ninguno de los entrevistados mencionó que tuvieran formalizada una política destinada a incrementar la representación de mujeres en la directiva de su empresa. Las antes mencionadas opiniones acerca de la especificidad de las mujeres directivas discrepan con los resultados del estudio de Sánchez-Apellániz (1997), que no

<sup>13</sup> No se han considerado otros idiomas peninsulares como el catalán, el gallego y el vasco.

<sup>14</sup> Pueden trabajar en inglés, por rangos de edad: 30-40 años (85,8 por 100), 41-50 años (67 por 100), 51-60 años (46,5 por 100).

encontró diferencias relevantes en los valores personales de los directivos de uno u otro sexo.

### 3. Características de los expatriados

#### Importancia y origen del colectivo

En el primer trimestre del año 2001 una media del 12,7 por 100 de los directivos de las empresas multinacionales estaban expatriados; con una mediana del 11,4 por 100. Si interpretamos este dato conjuntamente con el antes mencionado predominio de los españoles en la directiva de las filiales en el exterior, podemos concluir que el área internacional tiene todavía un peso escaso en el conjunto de actividad de nuestras multinacionales. Estos resultados son acordes con el ya mencionado estadio inicial de la estrategia multinacional de nuestros grupos; al estar éstos establecidos todavía en pocos países, su porcentaje de actividad exterior es relativamente reducido, y por lo tanto también lo es el de directivos que trabajan en el extranjero. De todos modos puede considerarse que se trata de cifras apreciables, que denotan que se ha superado la fase de internacionalización emergente y nos encontramos ya en la etapa de desarrollo.

Las multinacionales pueden optar por dos estrategias básicas para disponer de directivos expatriables: a) contratar a personas con un perfil específicamente orientado al desempeño de puestos sucesivos en filiales localizadas en el extranjero (la «carrera internacional»); o b) reclutar a directivos destinados en el país de origen de la empresa, para que desempeñen durante un período de tiempo prefijado un determinado papel en la filial extranjera, y acaben volviendo a España.

De las empresas entrevistadas, el Grupo Alsa es la que ha optado por una solución que puede aproximarse a la carrera internacional, con su política de contratar a extranjeros con el fin de que dirijan filiales en sus países de origen. No se puede afirmar que se trate de una carrera internacional «pura» en cuanto a que no se los contrata por su específica capacidad de adaptación a puestos en distintos países (dominio de varios idio-

mas, empatía, multiculturalismo, predisposición al cambio de residencia), sino por su adecuación a un país concreto: el suyo de origen (basta con que hablen su lengua materna y el español), no se plantean *a priori* destinos «radiales» en otros países. Lo que busca Alsa es que se integren plenamente en su grupo, adopten sus valores y formas de hacer, y los implanten en las filiales a las que se les destinen. Algo parecido son los programas para jóvenes Iberoamericanos del BBVA, BSCH y Endesa, aunque tienen menor entidad que el de Alsa.

Con excepción de TecnoCom, las multinacionales españolas estudiadas reclutan a los expatriados entre empleados suyos, un planteamiento que viene siendo empleado en EE UU desde los años setenta (Baker y Ivancevich 1971). Entre los motivos de esta práctica se pueden citar el traslado de valores y prácticas de negocio desde la matriz a la filial extranjera, y la garantía adicional de moralidad y rendimiento que ofrece el conocimiento previo del individuo.

Euroinsta (filial de TecnoCom) es un caso de empresa de la «nueva economía» que puede resultar indicativo. Esta compañía está inmersa en un proceso muy acelerado de expansión exterior, que por su propia naturaleza (obtención de contratos de instalación y servicio que deben de ponerse en marcha en plazos muy breves) se presta poco a la planificación previa de recursos humanos, por lo que sus directivos deben de encontrar en muy breve plazo las personas que lideren cada nuevo proyecto. Esto motiva que el objetivo prioritario sea encontrar lo antes posible una persona técnicamente adecuada y con suficiente capacidad de gestión; esté en ese momento dentro o fuera de la empresa, y sea o no español.

#### Puestos y funciones que desempeñan

El único denominador común de las multinacionales españolas, en lo que respecta a las responsabilidades de los expatriados, es la asunción de la máxima responsabilidad financiera: el cargo de director financiero o *controller*. Esto se debe al interés de que una persona «de confianza» pueda minimizar la posibilidad de que se produzcan hurtos, y asegurar las importantes

funciones de financiación y circulación de fondos. Sólo en algunos casos de empresas mixtas y de filiales incorporadas por fusiones el responsable financiero no es español. Una mayoría de las empresas entrevistadas también envían al director general o gerente, pero en una proporción menor al del director financiero.

Los puestos y funciones de los expatriados cambian mucho de unos casos a otros, dependiendo de varios criterios: el tipo de entrada en el país (fusión, puesta en marcha de nueva filial, adquisición), la clase de relación con la filial (control total o empresa mixta), el desfase tecnológico o directivo entre matriz y filial, la importancia que otorga el grupo a la homogeneidad cultural entre sus filiales y la naturaleza de la actividad practicada.

Las filiales que se incorporan a un grupo a través de una fusión no suelen recibir expatriados de forma inmediata, y las incorporaciones de los mismos se producen progresivamente en el marco del proceso de integración de los dos grupos y cuando se implante una política conjunta de recursos humanos. Los grupos que —como Campofrío y Viscofan— montan nuevas empresas en los países de destino, envían directivos expatriados del área de operaciones para poner en marcha las nuevas instalaciones; algunos de ellos se quedan después, sustituyéndose progresivamente las estancias permanentes por los viajes de apoyo, aunque todos mantienen algún expatriado allí. Aparte del mencionado responsable financiero, las filiales adquiridas reciben distintos tipos de directivos expatriados en función de otras variables que se mencionan a continuación.

Los grupos que en ocasiones forman empresas conjuntas con socios locales emplean distintas soluciones en función de la personalidad del socio local y del tipo de negocio. Telepizza —que se asocia con empresas locales de su sector— envía un director financiero español, siendo el director de operaciones nativo. En el caso de Campofrío —que también se asocia con compañías de alimentación— los puestos que cubren con personal propio varían de un país a otro, pero suelen tener directivos del área de operaciones expatriados. Las empresas de control mayoritario o total designan los puestos de expatriación

con mayor libertad que aquéllas que disponen de filiales de propiedad mixta.

El papel más conocido de los expatriados es el de trasladar prácticas directivas y tecnológicas desde la matriz a la filial. Todas las empresas que han adquirido filiales en el exterior han mencionado la necesidad de trasladar sus mejores prácticas a las filiales. Para Repsol-YPF lo importante no es el título del cargo sino el hecho de que en ese puesto el directivo de Repsol pueda aportar más que el que ocupa el mismo en la compañía adquirida.

Algunas empresas como Alsa, Corporación Mapfre y Gas Natural mencionaron la importancia de trasladar sus valores corporativos a las filiales extranjeras mediante el envío de directivos de alto nivel que impregnen del estilo propio a la filial; pero este asunto de los valores fue poco resaltado por la mayoría de los entrevistados. En términos generales, los conceptos de misión y valores corporativos están poco desarrollados entre las empresas españolas, en las cuales es muy raro encontrarse con carteles enunciando los valores del grupo (tan frecuentes en las multinacionales anglosajonas).

Los puestos críticos de la filial extranjera varían de unos sectores a otros, coincidiendo entre las compañías de un mismo sector. En las empresas de fabricación se trasladan directivos de producción, en tanto que en las de servicios envían a un responsable de operaciones. Los bancos y aseguradoras expatrian directivos de marketing que adapten los productos financieros al mercado local, y responsables de gestión de riesgos. Las constructoras, compañías de ingeniería y de montajes mandan a ingenieros para la dirección de las obras e instalaciones.

La mayoría de las compañías coinciden en que conviene que el área de recursos humanos de la filial la dirija un nativo. Las razones aportadas son que los nacionales entienden mejor a la gente del país, y dominan la legislación aplicable, además, en el caso de tener que adoptarse decisiones impopulares, estas pueden ser mejor aceptadas si provienen de una persona más próxima a los afectados. Si a lo antes mencionado unimos el hecho de que el responsable de recursos humanos resulta fundamental en la implantación de los valores culturales de una empresa, se



confirma la escasa importancia que nuestras multinacionales otorgan a la homogeneidad en este apartado

### Edad, cualificación y personalidad

Las empresas españolas están expatriando predominantemente dos tipos de directivos con rangos de edad distintos. El primero es el de directivos de entre 45 y 55 años de edad, con una dilatada experiencia directiva en la empresa. El otro es el de individuos de entre 28-35 años, jóvenes directivos e incluso predirectivos a los que se promociona con ocasión de su expatriación, para que asuman funciones superiores a las que desempeñaban en España.

Los directivos más veteranos suelen ser personas casadas y con hijos que se desplazan con toda su familia. Al tratarse de parejas en las que la esposa a menudo se dedica a las tareas domésticas, el posible problema de la pérdida del segundo sueldo no existe; además resulta habitual que los hijos ya se hayan independizado. Cuando se trata de niños en edad escolar, estos suelen acompañar a los padres; éste es el caso que resulta más complicado por las dificultades que entraña el cambio de sistema educativo, colegio y amigos. Algunas empresas han adoptado la política de expatriar directivos en edades próximas a la jubilación, con el acuerdo explícito de que aunque al final de su estancia no hayan alcanzado la edad de jubilación, podrán jubilarse anticipadamente con la totalidad de sus derechos.

El otro grupo de expatriados lo constituyen los directivos y predirectivos solteros, o casados sin hijos. La tendencia actual a engendrar niños más tarde permite que la situación familiar del expatriado tenga menores modificaciones. El problema se suele encontrar en la interrupción de la carrera profesional de la cónyuge que está trabajando y la pérdida de ese segundo sueldo. En ocasiones, la importancia de la promoción profesional del marido y de la remuneración percibida convence a las esposas para que interrumpan sus carreras y procedan a aprovechar la expatriación para ampliar la familia y criar a sus hijos con unos medios económicos y unos costes (empleadas domésticas) más favorables a los de España. En este grupo también representa

cierto papel la resistencia a abandonar la vivienda propia, a menudo sin acabar de pagar; la solución suele ser alquilarla y con el importe ir pagando la hipoteca. La cuestión de la resistencia al cambio de residencia se desarrolla con más extensión más adelante.

En lo que respecta a la cualificación profesional, se vienen practicando dos planteamientos opuestos. Algunos grupos utilizan la expatriación para desembarazarse de directivos con poca o ninguna proyección en las operaciones españolas, en tanto que otros mandan «a la mejor gente».

Aunque los entrevistados no lo declararan expresamente, parece lógico pensar que los directivos que envían en edades próximas a la jubilación no se encontraban «entre los mejores» de su empresa (de lo contrario no se les prejubilaría al volver). Para bastantes compañías la expatriación es una forma de aprovechar a unos directivos «de confianza», que están muy empapados de la cultura de la empresa, pero que carecen de un papel a desempeñar en la matriz, por lo que corren el riesgo de ser prejubilados (con su consiguiente coste humano y económico).

Otras compañías tienen la política de expatriar a su mejor gente<sup>15</sup>, a menudo «el número 2» del cargo equivalente en España. Se trata de dar la oportunidad de que el directivo asuma mayores responsabilidades, crezca profesionalmente y pueda retornar en condiciones idóneas para ser promocionado en España. Otro argumento invocado para cuidar la calidad del expatriado es evitar la mala impresión que han causado algunas expatriaciones de «dinosaurios en la vía muerta» entre los directivos nativos de la filial. Estas pueden producir la impresión de que la filial es poco importante para la matriz, que no se valora debidamente a los directivos locales (en ocasiones más cualificados que los expatriados), ofreciéndose de paso una pobre imagen de la dirección del grupo en su conjunto.

La práctica totalidad de las opiniones recogidas coinciden en que conviene que los directivos expatriados tengan determinados rasgos de personalidad que les permitan afrontar —sin los

<sup>15</sup> Francisco Gea (Gas Natural) empleó la expresión «enviar a Gobernadores británicos».

apoyos con que contaban en sus puestos de origen— situaciones de mayor *stress* que las que tenían en la Península: un entorno nuevo (y a menudo complicado), subordinados de diferente cultura, distinto clima y horario, marcos jurídicos de menor garantía, entre otras. Entre los rasgos de personalidad más deseados por los responsables de recursos humanos destacan la madurez emocional y la buena salud, la capacidad de adaptación, de comprensión intercultural y de improvisación.

Para las empresas más grandes, especialmente para las llamadas *utilities*<sup>16</sup> y para las dedicadas al sector financiero, la capacidad de interlocución y socialización al máximo nivel de la alta dirección de sus filiales resulta muy importante, pues a menudo tratan con la cúpula dirigente del país al que son destinados, (ministros y otros altos dignatarios de las instituciones públicas y privadas más importantes). Ha habido casos en que se han enviado a personas muy cualificadas técnicamente y de gran calidad humana, pero que carecían de las habilidades sociales antes mencionadas, originándose incomprensiones y problemas de comunicación que pueden tener graves repercusiones en unos negocios de facturación muy elevada.

### Experiencia internacional previa

Los directivos españoles se expatrian en un país durante tres o cuatro años para volver a su empresa en España. Resultan excepcionales los casos de los directivos españoles que se mueven en red de unos destinos a otros, dentro de la misma empresa o con otro empleador. Este es el motivo de que la experiencia internacional de los directivos españoles se suele limitar a un único país o región, siendo muy pocos los directivos que disponen de amplias experiencias que les den una perspectiva de los mercados mundiales. La mayoría de los directivos españoles con experiencia en diversos países ha realizado sus carreras en multinacionales extranjeras donde las expatriaciones se hacen en red: de unos destinos a otros.

El porcentaje de directivos que tienen ahora, o han tenido en algún momento, una experiencia de dirección en el extranjero suponen una media del 17,4 por 100 y una mediana del 12,5 por 100 del colectivo. La mayoría son expatriados actuales y todavía es reducido el colectivo de antiguos expatriados. Como en anteriores apartados, los resultados de este estudio son similares a los que detalló Azpilicueta (1998): el 26,6 por 100 tiene entre 30 y 40 años, el 12,7 por 100 entre 41 y 50, y el 8,3 por 100 entre 51 y 60. Téngase en cuenta que los resultados del presente trabajo recogen las experiencias en el exterior dentro de la propia compañía; en tanto que los datos de Russell Reynolds comprenden cualquier tipo de experiencia en el extranjero (incluyendo a varios posibles empleadores). Por eso es normal que los porcentajes del trabajo que tiene entre sus manos sean algo inferiores.

No se dedica casi atención a la preparación específica de expatriados con el fin de acelerar su adaptación al país de destino; esta situación es similar a la de las corporaciones de EE UU, donde su uso también estaba poco extendido (Black y Mendenhall, 1990). Como excepción, Tafisa es la única de las empresas entrevistadas que provee a sus directivos con cursos de formación para acelerar la adaptación al destino al que van a ser expatriados cuando lo necesitan. Por su parte, Alsa emplea a sus antiguos expatriados para que conversen con los candidatos en proceso de reclutamiento acerca de las circunstancias de vida en el destino que tienen asignado.

A diferencia de EE UU, donde la comprensión de otras culturas ha sido un importante obstáculo para el éxito de los expatriados, en España no se ha mencionado este aspecto durante las entrevistas, dándose por supuesta la adaptabilidad de nuestros directivos a los nuevos entornos. Esta puede ser una de las razones de la escasa atención que se ha detectado sobre este tema durante las entrevistas.

### Disponibilidad para el cambio de residencia

En términos generales, las empresas españolas encuentran importantes problemas a la hora de persuadir a sus directivos

<sup>16</sup> Compañías de grandes suministros colectivos como teléfono, gas y electricidad.

para que trasladen su residencia; incluso hay algunos responsables que han declarado tener dificultades para traslados dentro de España. Este es un problema que viene acrecentándose también en otros países, pues la multiplicación de parejas en las que ambos trabajan (y se puede perder uno de los dos sueldos) dificultan cada vez más las expatriaciones; para *The Economist* (2000) esta es la razón por la que se están sustituyendo las expatriaciones por estancias de negocios prolongadas.

Los datos recogidos en las entrevistas indican que en las empresas con mayor número de expatriados suele ser habitual tener que contactar por lo menos a dos personas para conseguir una respuesta positiva. Las primeras expatriaciones resultaron mucho más difíciles que las actuales, pues en la actualidad, al haber habido ya retornos, los que vuelven están en condiciones de asegurar que la experiencia fue positiva. Al principio, incluso hubo personas que se fueron por 2 ó 3 años dejando atrás a su familia (visitándose de vez en cuando).

Hay indicadores de que ha habido una leve mejoría en la disponibilidad para el cambio de residencia. Azpilicueta escribió en 1998 que en una docena de años participó en la recolocación de cientos de directivos españoles que han preferido dejar su empresa a expatriarse. Pero para Joaquín Marcellán (Iberdrola) ahora se plantean más las carreras «por proyectos», las mentalidades están cambiando, se acepta mejor la movilidad geográfica y funcional y cada vez hay más directivos exportables. Lo cierto es que está aumentando el número de empresas multinacionales españolas en las que la expatriación es parte importante de la carrera dentro de la empresa, además de estar bien considerada social y económicamente.

La actitud de los directivos varía mucho de unas empresas a otras: en algunas hay mayor resistencia, en tanto que en otras se confía mucho en una empresa con la que el directivo se identifica. En el período en que Telepizza estaba bajo la dirección de su fundador había una gran cultura de disponibilidad para la empresa, a la gente se le decía que se tenía que ir y se marchaba en pocos días, incluso con detalles de expatriación sin solucionar; pero esto último ha cambiado con la presente dirección que ha implantado un modelo unificado de expatriación.

Las razones de la renuencia a dejar España pueden tener más que ver con las condiciones de vida de nuestro país que con cuestiones sociológicas propias de los directivos españoles; Azpilicueta (1998) menciona los casos de extranjeros «españolizados» que han preferido dejar sus empresas cuando les llegó la hora de regresar a su país. Esto indica que es importante el colectivo de directivos que —a partir de determinado nivel de ingresos— anteponen su calidad de vida a su progresión profesional y remunerativa.

No hemos podido recoger indicios de una atención formal y sistemática para ganarse la voluntad de las familias de los directivos a expatriar. Esta escasa atención prestada a la familia es común a las multinacionales de todos los países, y diversos estudios han puesto de manifiesto que la mayoría de las multinacionales no entrevistan a la esposa u otros familiares del empleado (Harris y Brewster, 1999).

El puesto a ocupar al regreso es uno de los principales problemas para el reclutamiento del tipo de expatriados que no van a jubilarse al finalizar la expatriación. La razón es que en el momento de redactar las condiciones de la expatriación resulta imposible concretar el puesto al que volverán. La mayoría de las empresas sí ofrecen la garantía de un mínimo escalón jerárquicas, pero no el puesto concreto. En las empresas con una menor cúpula directiva la inquietud acerca del puesto que se desempeñará a la vuelta es uno de los principales motivos para negarse a salir; en los grupos más grandes este factor resulta menos grave, pues hay mayores facilidades para buscar una plaza adecuada.

### **Aceptación de los destinos**

Las multinacionales españolas están implantadas en un creciente número de países, muy distintos entre sí y respecto de España. Las diferencias residen en sus condiciones geográficas, climáticas, de desarrollo económico y de distancia respecto a España. Como es natural, la resistencia o facilidad para encontrar voluntarios para la expatriación depende en buena medida de la localización del destino.

Europa es la región del mundo para la que se suelen encontrar voluntarios con menos dificultades. En segundo lugar está Iberoamérica y en tercero Norteamérica; esta preferencia de Iberoamérica frente a la parte más desarrollada de ese continente puede deberse a la mayor cercanía cultural y al idioma común. Los entrevistados coinciden en que lo más difícil es encontrar voluntarios para las expatriaciones en África y Asia.

Hay importantes diferencias a la hora de encontrar voluntarios para cubrir plazas en países de una misma región. Es más fácil encontrar expatriados para Argentina o Chile que para países andinos o centroamericanos; y es difícil encontrar personas para ir a Colombia. En el mismo Magreb, es más difícil encontrar a voluntarios para Argelia o Túnez, que Marruecos.

También es diferente la receptibilidad a los puestos de expatriados en la capital de la nación respecto de los puestos en localidades menores (menos atractivos). En los casos de localizaciones más remotas —bastante común en los casos de grandes empresas constructoras— se han llegado a crear grandes campamentos, incluso con sus propias viviendas, escuelas y clubs sociales; en estos casos la dificultad para encontrar expatriados es normalmente reducida, pues, para los ingenieros, la expatriación se entiende como una parte natural de su carrera dentro de la empresa.

### Selección de expatriados

La investigación casuística de Harris y Brewster (1999) sobre multinacionales británicas de extensa experiencia y elevada dimensión pone de manifiesto que las selecciones de directivos expatriados se hacen en gran medida de forma asistemática, basándose en el conocimiento previo de las personas y en las indicaciones de otros directivos. Nuestra investigación en España confirma dicha tesis.

En los grupos más grandes, los directivos ya expatriados piden nombres de personas que ya conocen. El que solicita suele haber hablado previamente con el interesado, pero suelen aparecer problemas con el superior de la persona solicitada, pues «nunca piden a los malos». La práctica de predeterminar la

selección del expatriado según la recomendación de un directivo, convirtiendo la entrevista en una mera negociación de condiciones está generalizada en numerosos países (Brewster, 1991) y coincide con lo observado por Bonache y Brewster (2001) en un gran banco español.

El protagonismo en el proceso depende del tamaño y antigüedad de la estrategia internacional. En las empresas más grandes y consolidadas el proceso está protagonizado por el Departamento de Recursos Humanos, mientras que en las empresas más pequeñas y con menor experiencia es común que las decisiones las protagonicen elementos de la alta dirección de la empresa, normalmente ajenos al área de recursos humanos.

Con escasas excepciones se puede afirmar que nuestras multinacionales hacen un uso muy escaso de las bases de datos en las que se recoja con precisión el perfil de los directivos. Esto es algo frecuente en la práctica de las multinacionales emergentes, como es el caso de las norteamericanas durante los años sesenta (Baker e Ivancevich, 1971).

En resumen, el papel de los responsables de recursos humanos españoles es muy similar al que Harris y Brewster (1999) apreciaron en las multinacionales británicas, y que Bonache, Brewster y Suutari (2001) apuntan en las multinacionales en general; los departamentos de recursos humanos se ocupan, sobre todo, de los aspectos operativos de la expatriación, con un rol menor o insignificante en lo referente a las cuestiones estratégicas. Se trata de resolver cada caso de la mejor manera posible, dejando en segundo lugar otras cuestiones, como el encaje con las políticas generales de la empresa o la carrera profesional del individuo.

Por último, no se ha encontrado evidencia de sistemas de selección «abiertos» por los que se ofrezca la plaza a colectivos de personas dentro de la dirección de la empresa. Siempre se trata de planteamientos «cerrados» por los que el encargado de la búsqueda se dirige a individuos concretos.

### 4. Conclusiones

La información reunida en esta investigación acerca de los directivos de multinacionales españolas explica cuestiones acer-

ca de las cuales no había precedentes (perfil de los directivos y algunos aspectos de la expatriación). En los temas sobre los que sí existían trabajos publicados, los resultados están en línea con el artículo de Azpilicueta sobre directivos españoles y con los obtenidos por los estudios sobre directivos de multinacionales de otros países extranjeros; tanto en aspectos que se pueden valorar como positivos (porcentajes de mujeres y de extranjeros comparables con los de otros países), como en otros menos favorables (persistente predominancia de las habilidades técnicas sobre las directivas en el perfil buscado por las propias empresas, y ausencia de búsquedas sistemáticas de los candidatos de expatriación).

Se puede afirmar que las diferencias más sustanciales respecto a las multinacionales de otros países, con una mayor experiencia, residen en la ausencia de «carrera internacional» en nuestras multinacionales, la menor importancia que dan los grupos hispanos a sus valores culturales y su traslación a las filiales extranjeras, y en la resistencia de los directivos españoles a los traslados. La razón más probable para las diferencias apreciadas consiste en la juventud de nuestras multinacionales y en su menor experiencia en la formación de un cuadro internacional de directivos.

Entre los aspectos susceptibles de mejora se puede citar al empleo de bases de datos que permitan realizar políticas de desarrollo de directivos más internacionales, y que faciliten búsquedas sistemáticas de candidatos a la expatriación. También convendría ampliar a más empresas las políticas de desarrollo de jóvenes directivos, incluyendo mayores cantidades de extranjeros. Todo ello enmarcado en un mayor protagonismo del Departamento de Recursos Humanos en las decisiones de alcance estratégico; intentando evitar los casos en que es un mero apoyo operativo en la implantación de las decisiones adoptadas por directivos de otras áreas.

El aspecto más inquietante es la escasa importancia que se otorga a los valores culturales de las respectivas empresas. Las diferencias de valores entre los directivos —que pueden ser mayores y más graves con la distancia— pueden hacer perder eficacia y agilidad a estas multinacionales. Los valores son la

columna vertebral de toda empresa y los Departamentos de Recursos Humanos deberían de tener un protagonismo más activo en este tema.

Por último, conviene que nuestras multinacionales concedan mayor importancia a los aspectos humanos de la dirección y el liderazgo, sin por ello poner en peligro el necesario nivel técnico de los mismos en los puestos que así se requiera. El nivel de cualificación del personal es cada vez más alto y no basta con mandarle, sino que hay que liderarle, por ello es dudoso que para dirigir sea suficiente el dominio de conocimientos técnicos.

### Referencias bibliográficas

- [1] ARCE, M. J. (1999): «Expatriación de técnicos y directivos», *El Exportador*, número 23, páginas 6-13.
- [2] AZPILICUETA, M. (1998): «Directivos españoles para el siglo XXI», *Economistas*, volumen 16 (77), páginas 336-340.
- [3] BAKER, J. y IVANCEVICH, J. (1971): «The Assignment of American Executives Abroad: Systematic, Haphazard or Chaotic?», *California Management Review*, primavera, volumen XIII (3), páginas 39-44.
- [4] BLACK, J. S. y MENDENHALL, M. (1990): «Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research», *Academy of Management Review*, volumen 15 (1), páginas 113-136.
- [5] BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. y ODDOU, G. (1991): «Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives», *Academy of Management Review*, volumen 16 (2), páginas 291-317.
- [6] BONACHE, J. (1998): «Encuesta sobre las políticas de expatriación de las multinacionales españolas», *Capital Humano*, volumen 11 (114), páginas 36-41.
- [7] BONACHE, J.; BREWSTER, Ch. y SUUTARI, V. (2001): «Expatriation: A Developing Research Agenda», *Thunderbird International Business Review*, número 43 (1), páginas 3-20.
- [8] BONACHE, J. y BREWSTER, Ch. (2001): «Knowledge Transfer and the Management of Expatriation», *Thunderbird International Business Review*, volumen 43 (1), páginas 145-168.
- [9] BONACHE, J. y FERNANDEZ, Z. (1997): «Expatriate Compensation and its Link to the Subsidiary Strategic Role: A Theoretical Analysis», *The International Journal of Human Resource Management*, volumen 8 (4), páginas 457-473.
- [10] BONACHE, J. y PLA, J. (2001): «La teoría de los costes de transacción en las decisiones de reclutamiento: un estudio exploratorio de

las empresas multinacionales españolas», *Documento de Trabajo*, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.

[11] BREWSTER, Ch. (1989): *The Management of Expatriates*, Londres: Kogan Page.

[12] DURAN HERRERA, J. J. (2001): *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Madrid: Pirámide.

[13] FERNER, A. y QUINTANILLA, J. (1998): «Multinacionales, sistemas empresariales y gestión de recursos humanos: ¿identidad nacional o «anglosajonización»?», *Revista Asturiana de Economía*, número 12, páginas 43-65.

[14] HARRIS, H. y BREWSTER, Ch. (1999): «The Coffee-machine System: How International Selection Really Works», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 10 (3), páginas 488-500.

[15] KOPP, R. (1994): «International Human Resources Policies and Practices in Japanese, European and United States Multinationals», *Human Resources Management*, invierno, número 33 (4), páginas 581-599.

[16] PHATAK, A.; CHANDRAN, R. y AJAYI, R. (1987): «International Executive Compensation», en *New Perspectives on Compensation*, David E. BALKIN y Luis R. GOMEZ MEJIA (eds).

[17] REYNOLDS, C. (1997): «Expatriate Compensation in Historical Perspective», *Journal of World Business*, verano, número 32 (2), páginas 118-133.

[18] RODRIGUEZ, J. M. (1998): «Haciendo las Américas: consideraciones prácticas para una política de expatriación», *Capital Humano*, número 11 (114), páginas 42-45.

[19] SANCHEZ-APELLANIZ, M. (1997): «Culturas y estilos directivos en hombres y mujeres: un análisis empírico», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 6 (1), páginas 57-74.

[20] SUAREZ-ZULOAGA, I. (1994): «Why Spanish Firms Have Started Buying Overseas», *Mergers & Acquisitions*, septiembre-octubre, volumen 29 (2), páginas 39-42.

[21] SUAREZ-ZULOAGA, I. (1995a): «La internacionalización productiva de la empresa española, 1991-1994», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 746, octubre, páginas 89-103.

[22] SUAREZ-ZULOAGA, I. (1995b): «El proceso decisorio para entrar en un nuevo negocio: evidencia de máximos directivos de empresa españoles», Tesis doctoral no publicada, Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

[23] THE ECONOMIST (2000): *International Assignments: Nasty, Brutish and Short*, diciembre 16, páginas 80-82.

[24] TUNG, R. L. (1982): «Selection and Training Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals», *California Management Review*, invierno, volumen 25(1), páginas 57-71.

**ANEXO**

**Empresas, instituciones y personas que han colaborado con la investigación**

Empresas/instituciones	Personas
Asociación Española de Directores de Personal (AEDIPE) .....	Manuel Gonzalez Oubel
Alsa .....	José Manuel Suárez
Altadis.....	José Luis Relea
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria .....	Teresa Colomer
Banco Santander Central Hispano .....	Antonio Peñalver
Campofrío .....	Saturnino Polanco, Guillermo Lázaro
Cepsa.....	José Ignacio Acebo, Carmen López
Corporación Mapfre.....	José María Caballero
Dragados .....	Luis Fernández Cárcamo
Endesa .....	Plácido Fajardo
Ferrovial .....	Gonzalo Avello
Gas Natural.....	Francisco Gea
Grupo SP.....	Beatriz Calvo
Iberdrola .....	Joaquín Marcellán, José Andrés Ochoa
Prosegur .....	Juan Andrés García
Repsol .....	Federico Galán, Antonio Hernández, María Eugenia Lorbada, Alfonso Sanz
Sol Meliá .....	Laura Garrido
Tafisa .....	Gonzalo González
Euroinsta (Tecnocom).....	Jesús Blanco
Telefónica .....	Paz Alba, Raul Gutierrez Bolivar, Charo de Miguel
Telepizza .....	María José Tobias, Carlos Cortés
TPI.....	Roberto Gil
Unión Fenosa.....	Antonio Fuertes
Viscofan .....	Belén Aldaz

# ICF

*Información Comercial Española*

Revista de Economía  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

## *Últimos números publicados*

Núm. 783

Nuevo paradigma americano

Núm. 784

Políticas económicas del euro

Núm. 785

Los nuevos temas del comercio internacional

Núm. 786

Europa del Este diez años después

Núm. 787

Sector servicios: desarrollos recientes y futuros desafíos

Núm. 788

Sector exterior español

Núm. 789

Historia y pensamiento económico

Núm. 790

La nueva agenda de América Latina

Núm. 791

Nueva economía y empresa

Núm. 792

Economía de la cultura

Núm. 793

Nuevas tecnologías, ¿nueva economía?

Núm. 794

Sector exterior español

## *En preparación:*

La apertura externa de la economía mexicana

Los retos de las estadísticas del sector exterior

China

### **Información y venta:**

Paseo de la Castellana, 162 - vestíbulo. 28071 Madrid.

Teléf.: (91) 349 36 47. Fax: (91) 349 36 34