

Thorsten Wrage*
Jesús Arteaga-Ortiz**
Jorge Riveras***

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS: UNA APROXIMACIÓN A LAS FIRMAS ALEMANAS QUE INVIERTEN EN ESPAÑA

Este artículo tiene como objetivo analizar la política de recursos humanos de las empresas extranjeras que invierten en España. A través de una encuesta enviada a 926 empresas alemanas que realizaron una inversión directa en España (con 109 respuestas válidas), se analiza la gestión del personal, motivación y recursos humanos, su desarrollo, la nacionalidad de los directivos y del resto de personal, las funciones de los expatriados, la formación y la política de contratación. Partiendo de las teorías y enfoques en los recursos humanos internacionales se ha identificado cuáles aplican los inversores alemanes en España, permitiendo definir mejor su perfil y sus prácticas. De los resultados del estudio se desprenden una serie de implicaciones, mostrándose información útil sobre las necesidades y prácticas del inversor alemán en España.

Palabras clave: gestión de personal recursos humanos, estrategia de empleo de la empresa, migraciones, factores y actividad económica internacional.

Clasificación JEL: F2, M12, M54, O15.

1. Introducción

No va a existir, tanto actualmente como en un futuro, una dirección de recursos humanos (RR HH) común para todos los países (Hoenig, 1982). Tampoco una

empresa con actividades en diferentes países puede aplicar todas las prácticas de RR HH del país de origen u otros países (Macharzina y Engelhard, 1984; Niedenhoff, 1990; Brewster y Kabst, 2000). Sin embargo, los requisitos de algunas prácticas son muy parecidos. La gestión internacional de RR HH involucra los mismos elementos que la debida a un único mercado, pero cuenta con una dificultad añadida debido a la diversidad de contextos nacionales y la inclusión

* Genesis Consulting, España.

** Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

*** Framingham State University, MA, Estados Unidos.

de diferentes categorías nacionales de trabajadores (Dowling, Festing y Engle, 2008; Stahl, Björkman y Morris, 2012).

Uno de los principales objetivos de la dirección de RR HH es seleccionar al personal necesario, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. En comparación con la selección de personal a nivel nacional, la selección internacional es más compleja ya que han de tenerse en cuenta las condiciones laborales del país (Hoenig, 1982). Por ejemplo, en la selección de personal, la evaluación de las calificaciones de los aspirantes de los distintos países será diferente.

En general, se observa un incremento de la importancia de las investigaciones en la dirección de RR HH a nivel internacional (Stahl, Björkman y Morris, 2012) debido a la globalización de la economía y el incremento de la internacionalización de las pymes. Según Laurant (1986), las teorías en dirección internacional de RR HH no estaban muy desarrolladas, pero han avanzado durante los últimos 20 años, a través de numerosos estudios y publicaciones, como por ejemplo el trabajo de los autores Weber, Dowling y Festing (1999), quienes coincidieron en sus enfoques fundamentales, con los cuales se sistematizaron los resultados de investigaciones previas:

- La perspectiva de la dirección *cross-cultural*. Se encarga de analizar el comportamiento humano en el contexto intercultural. Se supone que en todos los países existen diferencias en las prácticas de los gerentes, así como en el entorno del país que explica dichas diferencias. Los objetivos de la dirección *cross-cultural* son: descripción de las formas de las organizaciones de los diferentes países y culturas; comparación del comportamiento entre miembros de organizaciones de diferentes países y culturas; así como explicación del comportamiento de los miembros de otras culturas.

- La dirección internacional de RR HH. El enfoque universal, donde se supone que las prácticas de RR HH son uniformes y, por otro lado, las prácticas deben adaptarse a las características del país.

- Dirección de RR HH en empresas multinacionales. Es el análisis de las funciones y las prácticas en el contexto internacional. El enfoque internacional de una empresa influye en su organización, lo cual afecta automáticamente a la dirección. Por otro lado, investiga cuáles son los efectos de una orientación multinacional en la selección y el desarrollo del personal, las retribuciones y las relaciones laborales.

Ante la magnitud de la dirección de RR HH como factor clave en la internacionalización de la empresa, en este artículo se pretenden analizar las prácticas en esta materia de las empresas alemanas que han invertido en España en las últimas décadas.

Para ello hemos estructurado el presente trabajo en los siguientes apartados. Tras esta introducción se aborda la fundamentación teórica. En el apartado siguiente se describe la metodología desarrollada. Posteriormente se muestran los resultados y, a continuación, se señalan las conclusiones e implicaciones del presente trabajo.

La principal razón para la elección muestral de nuestra investigación es que Alemania es la cuarta mayor potencia mundial en 2014 en base a su PIB (Banco Mundial, 2015). Además, con un flujo saliente de IDE de 112.227 millones de dólares en 2014 según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD (2015), Alemania asciende a la cuarta posición como mayor país inversor en el exterior. La continuidad en el crecimiento de su sólida economía posiciona a Alemania como una nación de gran interés para España, un país con un gran mercado y potencial, aspecto eminentemente atractivo para la atracción de inversión directa extranjera (IDE).

En cuanto a España, y de acuerdo con Arteaga Ortiz (2013, 66), «según la UNCTAD, en 2011 España ocupó un puesto destacado entre los primeros receptores de IDE mundial: el noveno». En este sentido, la UNCTAD (2013) indica que España ocupó el tercer puesto de Europa como destino de las inversiones extranjeras, tras Irlanda y Luxemburgo. Es decir, ocupó el puesto 13º del mundo, y el 3º de Europa, como país receptor de inversiones extranjeras.

2. Fundamentación teórica

La ventaja competitiva de las empresas internacionales se basa en varias actividades empresariales realizadas en diversos países. Para mantener y mejorar la ventaja competitiva se deberían ajustar las actuaciones y decisiones, especialmente en la dirección de RR HH. Una función principal podría ser el reajuste de la estrategia empresarial en las prácticas de RR HH (Staehele, 1994). La literatura económica identifica cuatro modelos básicos de dirección de personal: la dirección internacional, la multinacional, la global y la transnacional (Harzing, 2004; Mahmood, 2010; Bartlett y Beamish, 2014).

La dirección internacional de los recursos humanos

La característica principal de la dirección internacional es el estilo etnocéntrico. Los principales puestos de la empresa en el extranjero están ocupados por empleados de la casa matriz, sobre todo para facilitar la transferencia de conocimiento (Wunderer, 1993). Es por ello que se espera mucho de los directivos y empleados que tienen un alto cargo, como la idea de tener un conocimiento técnico y comercial elevado. A menudo, no se plantea bien el hecho de enviar gerentes desde la casa matriz, o se hace de manera inadecuada, esto es, en el momento y sin grandes preparaciones. De hecho, tal es la importancia e implicaciones de estos expatriados, que la gestión de la red de expatriados es una cuestión básica en la investigación de la gestión internacional de RR HH (Sparrow, 2009; Welch y Björkman, 2015).

La dirección internacional, ante todo, es usada en sucursales con actividades de menor importancia (por ejemplo en distribución de productos), no integradas en la estrategia general de la empresa. Sin embargo, con el aumento de valor de una estrategia internacional se pierden los efectos positivos de las sinergias y la eficacia a los efectos de localización (Kumar, 1992).

La dirección multinacional de RR HH

Se habla de una dirección multinacional cuando se trata de adaptar las estrategias y las políticas de recursos humanos a las condiciones del país. Por ello, los puestos clave de la empresa en el extranjero son ocupados por personal foráneo (Adler y Ghadar, 1990). El envío de empleados de la casa matriz tiene una importancia limitada, ya que sirve para el control de las actividades empresariales y para la protección de una transferencia de conocimiento inadecuada e incontrolada (Wunderer, 1993). Las exigencias y necesidades de los puestos de trabajo, así como la retribución, están orientados a las condiciones del lugar. En el caso de que el nivel salarial sea más bajo que el de la casa matriz, el traslado de personal desde la central resultará más difícil, ya que se ha destacado que la retribución es una de las principales motivaciones para una estancia en el extranjero (Scholz, 1994). Sin embargo, otros autores destacan la importancia del proceso de formación, antes que el salarial, para los posibles trasladados (Miller y Cheng, 1978; Stahl, Miller y Tung, 2002; Dickmann, Doherty, Mills y Brewster, 2008).

Una estrategia de dirección de recursos humanos multinacional es idónea para aquellas empresas internacionales que permitan a sus filiales una gran independencia. Dichas estrategias son muy eficaces en países de elevada diferencia cultural, laboral, etc. Sin embargo, una excesiva orientación hacia las condiciones e instrumentos de dirección del personal foráneo frenaría los efectos del aprendizaje en las organizaciones y el intercambio en la misma (Kumar, 1992).

La dirección global de RR HH

La dirección global está caracterizada por la estandarización a nivel mundial de las estrategias y prácticas del personal de la casa matriz y de todas las filiales, como son: el procedimiento estándar en la selección de personal, el desarrollo global de prácticas y las herramientas para la formación y los sistemas

de retribución estandarizados. Especialmente las actividades dirigidas a la selección, formación y evaluación de gerentes y empleados que tengan un alto cargo tienen un elevado grado de generalización (Schöllhammer, 1992; Wolf, 1994). El gerente más adecuado es aquel cuya posición o cargo le permita llevar el control de una manera más amplia (*one-world-manager*), con alto nivel en inglés, capacidad de adaptación, libre disposición para viajar y una cartera de contactos a nivel mundial. La condición para llegar a tener un puesto de alto cargo en la casa matriz es que sus actividades profesionales hayan sido fructíferas en una de las filiales estratégicas.

La dirección global de RR HH tiene desventajas como la pérdida de ventajas locales, la creación de una organización empresarial con miembros equivalentes entre sí (por exceso de homogeneización) (Kumar, 1992) y la «unificación mental» de los empleados (Schneider, 1996), siendo dichos factores los que reducen la variedad e innovación multinacional para resolver los problemas. La estandarización de las prácticas de RR HH está también limitada por las restricciones legales de los diferentes Gobiernos y por los sindicatos (Pausenberger y Noelle, 1977; Macharzina, 1989).

La dirección transnacional de RR HH

Con esta estrategia, se intentan combinar las ventajas de la estandarización y las de las tareas conjuntas entre las diferentes naciones, así como las ventajas locales y globales (Festing y Eidems, 2011). Según White y Poynter (1990), la dirección transnacional está caracterizada por los siguientes puntos:

- Enfoque internacional para el desarrollo del personal.
- La posibilidad de preparar una carrera en diferentes países.
- Establecimiento del departamento internacional para la selección de RR HH.
- Sistemas de retribución estándar para todas las entidades de la empresa.

La principal característica de la dirección transnacional es el desarrollo internacional de los directivos, que no son solamente recabados en la casa matriz, sino entre todos los directivos de la empresa multinacional (White y Poynter, 1990). Para la implantación de dicha estrategia, se necesitarán directivos con comprensión intercultural, capacidad de integración y de adaptación, tolerancia y habilidades para resolver los conflictos que pudiesen plantearse (Adler y Ghadar, 1990; Kopper y Kiechl, 1991). También será importante que los directivos desarrollen una perspectiva transnacional que amplíe la proyección de la empresa, con departamentos en diferentes países (Pucik, 1992). El perfil ideal de un director para empresas con una estrategia transnacional sería el de una persona que no esté limitada por su cultura nacional y pueda establecer relaciones con personas de otras culturas (Ringlsetter, 1994).

Una aptitud clave y necesaria para un directivo transnacional sería la de tener un alto nivel de conocimiento de varios idiomas y la capacidad de aprender rápidamente otros nuevos. Dicha cualidad será de gran utilidad en las negociaciones con los clientes, proveedores y compañeros de otros países donde se necesitaría normalmente un traductor para las reuniones comerciales. Varias investigaciones empíricas han destacado que el conocimiento de idiomas de forma superflua puede provocar errores y malentendidos (Mead, 1990; Holtbrügge, 1995), lo que provocaría efectos negativos en la interpretación de las relaciones comerciales y no permitiría crear un clima de confianza.

La dirección transnacional de RR HH es más bien una estrategia ideal que todavía no se está aplicando en muchas empresas. Algunas investigaciones experimentales han demostrado que muchas empresas han implantado algunos objetivos propios de una estrategia transnacional, pero los instrumentos y prácticas todavía tienen un carácter internacional o multinacional (Linke, 1996). Es por ello que la aplicación de las políticas de rotación de directivos y programas a largo plazo para el desarrollo de directivos en los que se incluya la formación en

competencias interculturales es inusual. También la introducción de una retribución estándar está limitada por la aceptación de los directivos y las condiciones laborales de cada país. La creación de este tipo de directivos está supeditada a los altos costes en formación así como al grado de motivación. Además, la creación de dicho tipo de directivos no sería útil en la actualidad ya que, entre otros factores, las empresas buscan directivos con conocimientos detallados y especializados. Usando como referente el rápido crecimiento de los mercados asiáticos y de Europa del Este (Quelch y Bloom, 1996), se necesitarían más directores con conocimientos sobre estos mercados y contactos locales (*Country-Manager*). La estrategia transnacional de dirección de RR HH es hoy en día una red de comunicación donde participan diferentes especialistas en producción y otras funciones procedentes de los diferentes países.

Como ya hemos comentado, la estrategia de dirección de RR HH tiene una influencia directa en la selección del personal de la filial, sobre todo respecto a su nacionalidad. El modelo fundamental respecto a la selección de personal para altos cargos en las filiales de una empresa fue desarrollado por Perlmutter en el año 1969. Este modelo identifica qué nacionalidades ocupan los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa (Wind, Douglas y Perlmutter, 1973; Heenan y Perlmutter, 1979; Schulte, 1988; Dowling y Schluer, 1990; Domsch y Lichtenberger, 1991; Weber y Festing, 1991). Existen tres modelos para la ocupación de los puestos de dirección, que son: la orientación etnocéntrica, la policéntrica y la geocéntrica.

Una orientación etnocéntrica es aquella en la que todos los puestos de trabajo clave en la multinacional, tanto en la central como en las filiales, lo desempeñan empleados nacionales del país de la central (Pudelko y Harzing, 2008). El enfoque policéntrico es aquel en el que locales del país de la filial son reclutados para dirigir las filiales de su propio país, mientras que los nacionales del país de la central ocupan los puestos clave en el país de la matriz. Una orientación geocéntrica es independiente de las nacionalidades de los

directivos, sin embargo depende de las necesidades del puesto de trabajo y de las calificaciones de los candidatos potenciales.

Cada orientación tiene sus ventajas y desventajas, que se pueden encontrar a continuación en el Cuadro 1 (Hoffmann, 1973; Zeira, 1976; Ondrack, 1985; Dowling y Welch, 1988; Hamill, 1989; Marr y Scholz, 1989; Macharzina, 1992; Annavarjula y Beldona, 2000; Bélanger, Giles y Grenier, 2003).

En la actualidad no se suele aplicar una única orientación para la selección del personal sino que existen compromisos o formas mixtas. La dirección de RR HH en empresas internacionales no solo gira en torno a los gerentes, sino que incluye también las prácticas de RR HH en general (Kumar, 1992).

Si tenemos en cuenta la literatura sobre el personal de ventas internacional, siguiendo a Hollensen y Arteaga (2010) la dirección debería tener en cuenta tres opciones cuando determina cuál es el personal de ventas internacional más adecuado. Así, los vendedores contratados para cubrir estos cargos pueden ser expatriados, originarios del país de destino o provenientes de terceros países. Por ejemplo, un alemán que trabaja para una empresa alemana en Estados Unidos es un expatriado, el mismo alemán que trabaja para una empresa estadounidense en Alemania es originario del país de destino, y provendrá de un tercer país si se le envía a trabajar a Francia.

- *Vendedores expatriados.* Se les considera de forma favorable porque ya están familiarizados con los productos, tecnología, historia y políticas de la empresa. Por tanto, la única preparación que necesitarían serían conocimientos sobre el mercado extranjero, aunque esto puede ser un gran problema para el vendedor expatriado: si bien algunos pueden disfrutar del reto, otros tienen problemas para adaptarse a un nuevo entorno empresarial desconocido. Por tanto, la incapacidad de comprender la cultura extranjera y a sus clientes reducirá la eficacia del personal de ventas expatriado, aparte de que su familia también puede tener problemas de adaptación. Sin embargo, la venta

CUADRO 1

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIFERENTES MODELOS EN LA OCUPACIÓN DE LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN

Origen de los directivos	Ventajas	Desventajas
País de origen (orientación etnocéntrica)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial uniforme • Mejor comunicación entre la sucursal y la casa matriz • No hay diferencias culturales entre los directivos • Relaciones personales entre los directivos • Mejor control de las actividades • Mejor aceptación de los representantes con respecto a las instituciones públicas en el mercado de destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Largo plazo de adaptación en el extranjero (alto riesgo de fracaso) • Diferencias en el nivel salarial entre el personal local y el expatriado • Costes laborales más elevados • Poca posibilidad de promoción para directivos de otros países • Poca sensibilidad a los problemas del personal local • Falta de aceptación de las decisiones de los expatriados • Problemas en la comunicación con las instituciones públicas en el mercado de destino
País de destino (orientación policéntrica)	<ul style="list-style-type: none"> • No hay problemas de integración por expatriados • No hay problemas de comunicación con los subordinados locales (alta aceptación de las decisiones de los directores locales) • Continuidad en la dirección de la sucursal • No hay costes de envío de personal • Oportunidad de ascenso de directivos locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura empresarial uniforme • Posibles diferencias en los valores y la lealtad de los directivos • Problemas en la comunicación con la central • Control de las actividades en la sucursal más difícil • Mayores costes para el desarrollo del personal con respecto a la formación profesional
Independiente de las nacionalidades (orientación geocéntrica)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una dirección multinacional • Fomento de una cultura empresarial uniforme • Menos importancia de intereses nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes elevados para intercambio de personal directivo • Problemas de aceptación y lealtad en la casa matriz y las sucursales • Problemas en la integración de las culturas de los directivos de diferentes países • La coordinación central de los directivos reduce la libertad de las actividades en las sucursales • Posibles problemas con las leyes laborales de los diferentes países

FUENTE: Elaboración propia.

de artículos muy caros suele requerir que se vendan directamente desde la sede, en la que suelen trabajar expatriados.

• *Trabajadores del país de destino.* Se trata de individuos que trabajan en su propio país y, como

originarios de este, tienen un amplio conocimiento cultural y del mercado, habilidades lingüísticas y están familiarizados con las tradiciones empresariales locales. Puesto que no hay duda de que tanto el Gobierno como la comunidad local preferirán que se contrate a

CUADRO 2

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS DISTINTOS TIPOS DE PERSONAL DE VENTAS

Categoría	Ventajas	Inconvenientes
Expatriados	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del producto • Alto nivel de servicio • Formados para su promoción • Mayor control desde el país de origen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores costes • Mayor rotación • Elevados costes de formación
País de destino	<ul style="list-style-type: none"> • Económico • Elevados conocimientos del mercado • Habilidades lingüísticas • Mayor conocimiento cultural • Mayor rapidez de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesitan formación en el producto • Pueden tener baja estima • Reducción de la importancia de los conocimientos lingüísticos • Difícil garantizar la fidelidad
Tercer país	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad cultural • Habilidades lingüísticas • Económico • Permite la cobertura regional de las ventas • Puede permitir vender en un país en conflicto con el país de origen 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de identidad • Promociones bloqueadas • Diferenciales de rentas • Necesita formación sobre el producto/empresa • Problemas para garantizar la fidelidad

FUENTE: HOLLENSSEN y ARTEAGA (2010, 642).

nacionales del país en vez de a extranjeros, la empresa puede evitar el posible efecto negativo de los expatriados, al tiempo que logra una buena imagen. Los representantes de ventas locales también permiten a la empresa adaptarse más rápidamente al nuevo mercado porque el periodo de ajuste es mínimo.

- *Individuos de terceros países.* Se trata de empleados trasladados de un país a otro. Tienden a ser nacionales de un país, empleados por una empresa con sede en otro y enviados a trabajar a un tercero.

En el Cuadro 2 se resumen las ventajas e inconvenientes de los tres tipos de personal de ventas internacional.

3. Metodología

Partiendo de los objetivos de investigación pretendidos en el presente trabajo, se determina que la unidad

de análisis debería ser la empresa alemana con inversiones en España. Por tanto, la unidad de análisis se corresponde con todas aquellas empresas que tienen su casa matriz en Alemania y realizaron una inversión directa para la adquisición de una empresa o creación de una sucursal propia en España.

Para obtener información sobre las prácticas de RR HH de la empresa alemana, se realiza un estudio transversal con una encuesta *ad hoc*, mediante el envío de un cuestionario por correo, fax y correo electrónico.

Al enviar el cuestionario, en un primer paso, se limita el universo del estudio, es decir, la encuesta está solamente dirigida a empresas con origen en Alemania. En segundo lugar, se han incluido en el estudio solo grandes empresas y firmas de tipo pyme con más de cinco puestos de trabajo.

El estudio se llevó a cabo a partir de una base de datos de 926 empresas. Es por ello que el tamaño

CUADRO 3
EL ORIGEN DEL PERSONAL EN LA SUCURSAL ESPAÑOLA

Origen	Gerente	%	Altos cargos	%	Personal operativo	%
España	44	40,4	93	85,3	104	97,2
Alemania.....	65	59,6	14	12,9	2	1,9
Otros.....	0	0	2	1,8	1	0,9

FUENTE: Elaboración propia.

muestral representa una población finita, ya que el número de empresas a analizar es limitado. Por otra parte, el ámbito de la investigación fue el territorio español. De las 926 empresas a las que se les envió el cuestionario, colaboraron 121, siendo rechazados 12 cuestionarios, por lo que se obtuvieron 109 cuestionarios válidos.

4. Resultados

En este apartado se estudiarán los resultados de la investigación llevada a cabo, analizando cada variable de RR HH incluida en el cuestionario.

Tal y como se muestra en el Cuadro 3, la mayoría de las sucursales analizadas estaban gestionadas por gerentes de la sede central (Alemania). De ellas, 38 eran empresas industriales y 27 empresas del sector servicios. Si se analizan las firmas con gerentes de nacionalidad española (45 unidades) se observa que la mayoría de estas (un 73,3 por 100) eran del sector productivo.

En conclusión, la mayor parte (71 por 100) de los puestos directivos en empresas de servicios estaban ocupados por gerentes del país de origen (de la sede central), tal como ocurría en empresas industriales, pero en menor medida (52,1 por 100). Por tanto, en la mayoría de empresas los alemanes copan los puestos directivos.

Se podría suponer que aquellas empresas con un período mayor desde la fundación en España habrán llevado a cabo una transición de los expatriados a

directores. Esta teoría no se confirma, ya que solamente la mitad de las sociedades que llevan operando más de 20 años con una sucursal propia española hoy en día tienen directivos locales.

Con respecto al personal cualificado y los cargos medios, los resultados demuestran que la mayoría tiene la nacionalidad española (un 85,3 por 100 de las compañías encuestadas). Solamente una pequeña proporción de empresas contrata el personal en el país de origen (Alemania) o en otros países. De las 14 empresas que tienen personal alemán contratado en puestos de altos cargos, diez de ellas son del sector servicios.

Los resultados en cuanto al origen del personal operativo tienen una tendencia clara: en el 95,4 por 100 de las filiales el personal operativo tiene la nacionalidad española. Esto tiene su lógica, ya que como se ha visto anteriormente, una gran parte de las empresas vinieron a España buscando mano de obra económica, siguiendo la estrategia de reducción en costes de producción.

A continuación se analiza cuáles serían las principales funciones del personal expatriado dentro de las sucursales españolas de producción y servicios (Cuadro 4).

El control y supervisión de las actividades empresariales en la sucursal española es una de las principales funciones de casi todos los expatriados (un 97,1 por 100). En segundo lugar, la transferencia de conocimiento y experiencia también se posiciona como una función

CUADRO 4

PRINCIPALES FUNCIONES DEL PERSONAL ENVIADO DESDE LA CASA MATRIZ

Funciones	Número total	Total (%)	Industria (nº empresas)	Industria (%)	Servicios (nº empresas)	Servicios (%)
Transferencia de know-how y experiencias	83	81,4	55	31,8	28	27,2
Transferencia de la cultura organizativa	57	55,9	31	17,9	26	25,2
Funciones de control y supervisión	99	97,1	60	34,7	39	37,9
Formación del personal	35	34,3	25	14,5	10	9,7
Otros.....	3	2,9	2	1,2	0	0,0

FUENTE: Elaboración propia.

importante de los expatriados (un 81,4 por 100), especialmente para la mayoría de las empresas del sector industrial: el 77 por 100 (55 empresas) de ellas confirmaron que esta función es una de las que son clave, especialmente en la fase de instalación de nuevas fábricas e instalaciones de producción en España. No obstante, para la comercialización de productos tecnológicamente avanzados se necesita también personal de la casa matriz, como por ejemplo para enseñar al personal de la localidad el montaje y funcionamiento de la maquinaria, forma de negociaciones con los clientes, etc. Además, el envío de personal de la central debería fomentar el proceso de creación de una cultura organizativa común (confirmación hecha por un 57 por 100 de todas las empresas que contestaron: 102 empresas), creando por ejemplo, una imagen e identidad común para todos los empleados de las empresas. Esto posiblemente facilite la comunicación interna y aumente la motivación. Por último, el punto con menor importancia era el envío de personal como parte de la formación del mismo.

Así, se concluye que en un gran número de las sucursales se aplica la dirección internacional de RR HH, es decir, los principales puestos de la dirección son ocupados por expatriados de la casa matriz, cuyas principales

funciones son el control y supervisión de las actividades empresariales, así como la transferencia de *know-how* y las experiencias adquiridas en la casa matriz. Los directivos deberían tener un alto conocimiento técnico y comercial para sus tareas en la filial. En la mayoría de las empresas se plantean los resultados deseados para el futuro y el expatriado será responsable de la ejecución y cumplimiento de los mismos.

A continuación, se analizaron las formas de selección del personal local así como del expatriado que trabajará en la sucursal. La selección de personal afecta más a las sucursales de nueva creación que a la adquisición, donde ya se tiene una gran parte del personal contratado.

Como se puede apreciar en el Cuadro 5, la forma más común (confirmada por un 93,4 por 100 de las empresas que respondieron) es la selección del personal local mediante los diferentes procesos genéricos de selección, mediante la revisión de solicitudes, pruebas de aptitud, entrevistas personales, etc. Según los resultados obtenidos, para las firmas de ambos sectores esta herramienta fue muy útil para la selección (industrial 93,5 por 100 y servicios 91,5 por 100). En segundo lugar, para el personal local, las buenas

CUADRO 5

PRÁCTICAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL LOCAL Y DE EXPATRIADOS EN LA SUCURSAL

Prácticas de selección	Personal local	%	Expatriados	%
Asesores de personal.....	32	30,2	20	19,4
Procesos de selección en general.....	99	93,4	66	64,1
Desarrollo de un <i>marketing</i> de personal.....	9	8,5	9	8,7
Uso de <i>Assessment Centers</i>	11	10,4	11	10,7
Referencias de los solicitantes.....	43	40,6	59	57,3
Otros.....	3	2,8	1	1,0

FUENTE: Elaboración propia.

referencias de los solicitantes favorecieron su contratación. Analizando las referencias más en detalle se observaba que estas tenían una mayor importancia en el sector servicios que en el industrial, es decir, más del 50 por 100 de las empresas de servicios toman en consideración en el proceso de selección las referencias, mientras que en las industriales solamente el 32,4 por 100. Otra opción que ha crecido en los últimos años rápidamente es el proceso de selección mediante la contratación de especialistas, asesores de personal (*head hunters*) y agencias de trabajo, especialmente en el caso de las empresas de tipo pyme, las cuales no tenían una amplia experiencia en la selección y contratación de personal y querían concentrarse en sus actividades empresariales. Con la ayuda de estos se estima que la pyme podría ahorrar tiempo y gastos. Siendo así, se apreció que un 30,2 por 100 de las empresas encuestadas utilizaban los servicios de estas personas para la contratación de personal local. El resto de las prácticas de selección (desarrollo de un *marketing* de personal y los *Assessment Centers*) carecían de importancia y solamente se utilizaban sus servicios para grandes sociedades multinacionales.

Para la selección de los expatriados también se utilizaban, en primer lugar, los procesos genéricos de selección y se tenían en cuenta las referencias. En base

a las experiencias personales del autor, se concluye que en las sucursales se utilizan preferentemente las referencias y las valoraciones internas del expatriado por parte de sus superiores en la sede central; estas valoraciones tienen un papel importante ante la posibilidad de un envío a una sucursal del extranjero. Además, el uso de asesores de personal también era una opción para 20 empresas, facilitando el proceso de selección de los expatriados. Como ya se ha visto antes, las restantes prácticas para la selección de expatriados no han tenido gran importancia.

En general, a través de la encuesta se puede observar que las prácticas ligadas al desarrollo del personal para mejorar los conocimientos, habilidades y comportamientos de los miembros de la sucursal están relacionadas con el tamaño de la empresa internacional y la función de la sucursal. Comparando los diferentes tipos de empresas, las sucursales más grandes (más de 1.000 empleados en España) invierten más en recursos para la formación de su personal, al igual que las sucursales con más responsabilidades y funciones, como pueden ser las que tienen una actividad de producción propia.

Centrándonos en las empresas que no tienen planes de formación para el personal español, se observó que de las 33 empresas (Cuadro 6), 12 de ellas eran

CUADRO 6

PRÁCTICAS LIGADAS A LA FORMACIÓN DE PERSONAL EN LA FILIAL

Formación	Destinada a personal local	%	Destinada a expatriados	%
Cursos de idiomas.....	57	52,3	49	47,1
Cursos cross-culturales.....	10	9,2	12	11,5
Envío de personal a centros de formación.....	56	51,4	15	14,4
Rotación internacional del personal.....	21	19,3	25	24,0
Planes formales de carreras.....	16	14,7	23	22,1
Creación de grupos multinacionales.....	30	27,5	19	18,3
No hay planes.....	33	30,3	43	41,3

FUENTE: Elaboración propia.

del tipo pyme (un 36,3 por 100) y 19 eran grandes empresas que tienen en España una sucursal con menos de 100 empleados. Así, se supone que dichas sucursales realizaban funciones menos importantes, como la distribución de productos de la central.

Las principales prácticas para la formación de personal local en las filiales eran los cursos de idiomas (52,3 por 100 de todas las empresas) y de perfeccionamiento en centros de formación (51,4 por 100 de todas las empresas). Los cursos de idiomas seguramente estaban dirigidos al personal con altos cargos y a la administración, para facilitar la comunicación con la central. Seguramente, los cursos de formación estarían dirigidos a trabajadores y empleados con el fin de actualizar el conocimiento. Otras formas de formación que se usaban en algunas compañías eran la creación de grupos multinacionales (un 27,5 por 100), rotación internacional de personal (19,3 por 100) y planes formales de carreras (14,7 por 100). Por su parte, la rotación del personal, en este caso el envío de personal español a la central, era más utilizada por las empresas del sector servicios (un 23,7 por 100) que por las industriales (16,9 por 100).

Una gran parte de las empresas internacionales y multinacionales alemanas con filiales en España carecían de actividades de formación dirigidas a sus

expatriados (43 empresas). De las 43 empresas que confirmaron no tener prácticas para el desarrollo de las habilidades de los expatriados, 17 empresas eran de tipo pyme (con menos de 250 empleados) y 24 eran empresas grandes con menos de 250 empleados en España. Así que se podría decir que, a menor tamaño de la empresa y filial, menor es la actividad de formación para los expatriados.

Por último, en el 22 por 100 de las compañías que respondieron, el envío de expatriados formaba parte del sistema de formación del personal y estaba previsto en su plan de carrera (un 22,5 por 100 de las empresas industriales y un 18,4 por 100 de las de servicio).

Finalizando, y con respecto a la motivación del personal en la sucursal mediante retribuciones, se observaron grandes diferencias en el nivel salarial entre los empleados locales y expatriados (Cuadro 7). Es por ello que, en cierto modo, se puede decir que existe una discriminación a nivel salarial a favor de los expatriados, confirmando las desigualdades comentadas por autores como Oltra, Bonache y Brewster (2013).

En casi todas las sucursales (el 95,3 por 100 de todas las empresas que respondieron a esta pregunta), los empleados locales reciben un salario en base al estándar español, aunque trabajan junto con compañeros de la casa matriz. Lamentablemente, mediante

CUADRO 7
FORMA DE RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL LOCAL Y DE LOS EXPATRIADOS
EN LAS FILIALES ESPAÑOLAS

Retribuciones	Locales	%	Expatriados	%
Atendiendo al nivel salarial en Alemania.....	0	0,0	27	27,6
Atendiendo al nivel salarial en España.....	101	95,3	37	37,8
Una combinación de las dos orientaciones.....	5	4,7	34	34,7
Retribuciones extras en función de los resultados.....	54	50,9	22	22,4
Primas	14	13,2	50	51,0

FUENTE: Elaboración propia.

la encuesta no se pudo destacar si existen grandes diferencias en las funciones y responsabilidades entre el personal local y los expatriados. En solo el 4,7 por 100 de las sucursales que contestaron a la pregunta los empleados locales reciben una retribución acorde al nivel salarial en Alemania y en España, es decir, una media de ambos. Analizando la política de retribución se podría interpretar que las empresas alemanas siguen la estrategia de reducción de gastos de producción, disfrutando del nivel salarial más bajo de España para producir servicios y productos más económicos. Especialmente en las empresas industriales, el coste de mano de obra es un factor importante que afecta a la competitividad a nivel internacional.

Aparte de la retribución normal, como salario fijo, los empleados locales también recibieron retribuciones extras en función de los resultados y primas extras. Especialmente en el caso de las retribuciones extras, estas se pagaban en el 50 por 100 de todas las sucursales. Es por ello que los pagos en función de los resultados como complemento al salario fijo eran la herramienta más importante para la motivación del personal del lugar. Se observa que los pagos extras eran especialmente comunes en las compañías del sector servicios: el 52,6 por 100 de ellas pagan retribución extra en función de los resultados y un 13,2 por 100 pagaban también primas (mientras que en el

sector industrial: retribución extra, 24 por 100, primas, 6,4 por 100, de todas las empresas del sector).

5. Conclusiones

De este trabajo se deducen una serie de implicaciones académicas y no académicas. En este sentido, en cuanto a implicaciones prácticas, creemos, sin duda, que las tiene para las instituciones de promoción pública y captación de la inversión. El determinar cómo operan las empresas extranjeras en España permite identificar las prácticas de las mismas, analizar las implicaciones de sus acciones y adaptar las actividades de promoción y captación con el fin de aumentar su eficacia y eficiencia. Los resultados de este estudio brindarán a los organismos públicos ligados a la internacionalización un mayor conocimiento de las necesidades del inversor internacional.

Así, por ejemplo, en este estudio sobre las prácticas internacionales de RR HH de las empresas alemanas que han realizado una IDE en España, con respecto al personal directivo se observó que gran parte de las empresas enviaron a sus filiales directores de la casa matriz (en especial las del sector servicios). En cuanto al resto del personal, especialmente en los estratos jerárquicos menores, la contratación se centraba en gran medida en personal local.

Las principales funciones de los expatriados giran en torno a la transferencia de *know-how* y experiencia desde la central y la supervisión de la sucursal, así como el control de los resultados, aspecto que quedó patente con una mayoría de las sucursales (el 71 por 100 de las empresas de servicios y el 52,1 por 100 de las industriales) gestionadas por gerentes de la sede central. La menor proporción de directivos expatriados en las empresas industriales se puede deber a la mayor antigüedad en el mercado español de las filiales industriales. Se puede afirmar que la dirección internacional de RR HH es comúnmente usada, ya que los principales puestos de dirección son ocupados por expatriados de la casa matriz.

Siguiendo la estrategia de reducción de costes, el personal local predomina en los estratos inferiores (en el 95,4 por 100 de las filiales el personal operativo tiene nacionalidad española), y recibió una retribución basada en el nivel salarial español, mientras que los expatriados recibieron una retribución mayor (basada en el nivel salarial del país de origen o una combinación entre el nivel de España y Alemania).

En cuanto a la motivación del personal, esta se llevaba a cabo en las filiales con pagos extras y retribuciones orientadas a los resultados obtenidos, presentándose esta remuneración como una de las principales herramientas de motivación. En este sentido, se puede identificar una discrepancia entre la retribución de expatriados y personal local, existiendo una discriminación a nivel salarial a favor de los expatriados.

Por su parte, las actividades predominantes en la formación del personal fueron la enseñanza de idiomas (especialmente para el personal enviado desde la casa matriz) y cursos de perfección profesional (para el personal local).

Con respecto a la variedad de las actividades realizadas por el personal, el estudio observó que las filiales de gran tamaño presentan un mayor valor añadido para sus trabajadores ya que tienen más actividades ligadas al desarrollo del personal. Por el contrario, aquellas sucursales en las que se concentran pocas funciones (por ejemplo, solo comercialización de los productos de la

central) y a su vez pocas actividades, el desarrollo del personal es limitado.

Respecto a la contratación del personal suelen utilizarse más los procesos de selección generalistas. Además, las referencias de los solicitantes se presentaron como un factor importante en la elección de los candidatos.

Si bien este trabajo pretende arrojar luz sobre las prácticas comúnmente llevadas a cabo por las empresas que invierten en España, no obstante, presenta una serie de limitaciones que deben ser consideradas a la hora de intentar generalizar las conclusiones. En primer lugar, el estudio se ha centrado en las empresas alemanas implantadas en España. A pesar de que Alemania se presenta como uno de los principales inversores internacionales, es posible que el empresario alemán mantenga considerables diferencias culturales y metodológicas con los inversores de otros países.

Paralelamente, la muestra, aunque es muy representativa, no engloba a la totalidad de las empresas alemanas en España. En este sentido, otro estudio idéntico en su planteamiento, con una muestra similar pero con distintas empresas, podría arrojar unos resultados dispares.

En cuanto a las implicaciones, a nivel académico este estudio pretende realizar una aportación a la literatura en materia de internacionalización, en general, y la gestión internacional de recursos humanos, en particular. Partiendo de las teorías de los enfoques de RR HH internacionales se ha identificado cuáles aplican los inversores alemanes en España, permitiendo definir mejor su perfil y prácticas.

Por último, este estudio también aporta información de utilidad para la empresa privada, especialmente aquella que pueda ofrecer aquellos servicios identificados como clave en la política de RR HH de la empresa inversora alemana.

Referencias bibliográficas

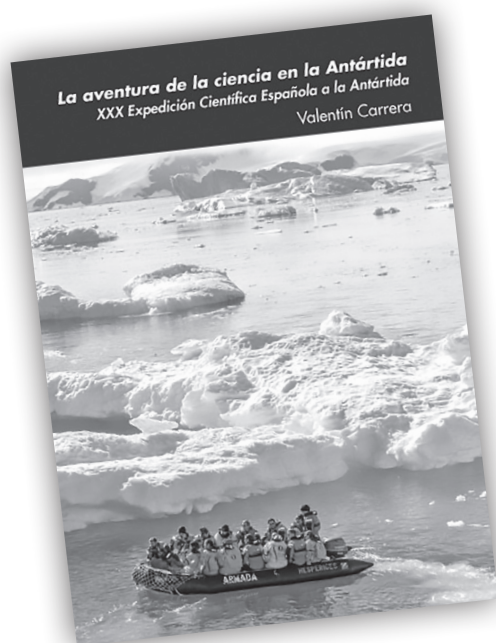
- [1] ADLER, N.J. y GHADAR, F. (1990). *International Strategy from the Perspective of People and Culture*. Research in Global Business Management. Greenwich.

- [2] ANNAVARJULA, M. y BELDONA, S. (2000). «Multinationality-performance Relationship: A Review and Reconceptualization». *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, nº 1, pp. 48-67.
- [3] ARTEAGA ORTIZ, J. (2013). *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. ICEX.
- [4] BANCO MUNDIAL (2015). *Indicadores del Banco Mundial*. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- [5] BARTLETT, C.A. y BEAMISH, P. W. (2014). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. McGraw-Hill Education.
- [6] BÉLANGER, J.; GILES, A. y GRENIER, J. N. (2003). «Patterns of Corporate Influence in the Host Country: A Study of ABB in Canada». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº 3, pp. 469-485.
- [7] BREWSTER, C. y KABST, R. (2000). *Personalpraktiken national und international tätiger Unternehmen*. Wiesbaden, pp. 289-314.
- [8] DOMSCH, M. y LICHTENBERGER, B. (1991) *Der internationale Personaleinsatz. Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart, pp. 376-385.
- [9] DOWLING, P. J. y SCHLUER, R. S. (1990). *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston.
- [10] DOWLING, P. J. y WELCH, D. E. (1988). «International Human Resource Management». *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 6, pp. 39-65.
- [11] ENGLE Sr, A. D.; DOWLING, P. J. y FESTING, M. (2008). «State of Origin: Research in Global Performance Management - A Proposed Research Domain and Emerging Implications». *European Journal of International Management*, vol. 2, nº 2, pp. 153-169.
- [12] FESTING, M. y EIDEMS, J. (2011). «A Process Perspective on Transnational HRM Systems - A Dynamic Capability-based Analysis». *Human Resource Management Review*, vol. 21, nº 3, pp. 162-173.
- [13] HAMILL, J. (1989). «Expatriate Politics in British Multinationals». *Journal of General Management*, vol. 14, pp. 18-33.
- [14] HARZING, A.W. (2004). «Composing an International Staff». En: HARZING, A.W. y VAN RUYSEVELDT, J. (eds.), *International Human Resource Management*, 2nd edition, London: Sage Publications, 2004, pp. 251-282.
- [15] HOENIG, M. (1982). *Konzernpersonalwesen multinationaler Unternehmungen in der Schweiz*. Zürich, pp. 154-158.
- [16] HOFFMANN, C.D. (1973). *Die Personalpolitik der internationalen Unternehmung*, Meisenheim am Glan.
- [17] HOLLENSSEN, S. y ARTEAGA, J. (2010). *Estrategias de marketing internacional*. Pearson España.
- [18] HOLTBRÜGGE, D. (1995). *Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa*. Wiesbaden, p. 141.
- [19] KOPPER, E. y KIECHL, R. (1991). «Der globale Manager: ein kultureller Verwandlungskünstler». *IO Management Zeitschrift*, nº 60, nº 2, pp. 61-64.
- [20] KUMAR, B. (1992). *Join – Venture Organisation*. Stuttgart, pp 1.078–1.079.
- [21] LAURANT, A. (1986). «The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management». *Human Resource Management*, vol. 25, nº 1, pp. 91-102.
- [22] LINKE, M. I. (1996). *Konzeption für ein Internationales Personalmanagement der Führungskräfte*. Münster, p. 204.
- [23] MACHARZINA, K (1989). *Mitbestimmung*. München, p. 1.487.
- [24] MACHARZINA, K (1992). *Mitbestimmung*. 2. Auflage. München, pp. 1.780-1.797.
- [25] MACHARZINA, K. y ENGELHARD, J. (1984). «Internationale Mitbestimmung und Mitbestimmungsprobleme bei Internationaler Unternehmenstätigkeit». *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, nº 36 jg, pp. 297-322.
- [26] MAHMOOD, M. (2010). «Strategy, Structure and HRM Practices in Multinational Subsidiaries: European MNCs in a Developing Country Context». *Proc. International Business Research Conference*, 2010, 6.
- [27] MARR, R. y SCHOLZ, A. (1989). *Stellenbesetzung*. Wiesbaden, pp. 1.969-1.980.
- [28] MEAD, R. (1990). *Cross-Cultural Management Communication*. Chichester, p. 130.
- [29] NIEDENHOFF, H.D. (1990). «Betriebsräte und Gewerkschaften in Europa», en *Personal, Europa-Report '90*. Deppe, pp. 17-23.
- [30] ONDRACK, D. (1985). «International Human Resource Management in European and North-American Firms». *International Studies of Management and Organization*, vol. 15, pp. 6-32.
- [31] OLTRA, V.; BONACHE, J. y BREWSTER, C. (2013). «A New Framework for Understanding Inequalities Between Expatriates and Host Country Nationals». *Journal of Business Ethics*, vol. 115, nº 2, pp. 291-310.
- [32] PAUSENBERGER, E. y NOELLE, G. F. (1977). *Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen*. Düsseldorf, pp. 365.
- [33] PERLMUTTER, H. V. y HEENAN D. A. (1986). *Cooperate to Compete Globally*. Boston.
- [34] PUCIK, V. (1992). *Globalization and Human Resource Management*. En PUCIK, TICHY y BARNETT (Eds). *Globalizing Management. Creating the Competitive Organization*. New York, pp. 61-81.
- [35] PUDELKO, M. y HARZING, A. (2008). «The Golden Triangle for MNCs: Standardization Towards Headquarters Practices, Standardization Towards Global Best Practices and Localization». *Organizational Dynamics*, vol. 37, nº 4, pp. 394-404.

- [36] QUELCH, J. y BLOOM, H. (1996). «The Return of the Country Manager». *McKinsey Quarterly*, vol. 32, pp. 30-43.
- [37] SCHNEIDER, U. (1996). *Globalisierung und Regionalisierung als Herausforderung für das Führungskräfte Management. Handbuch Internationales Führungskräfte – Management*. Stuttgart, p. 140.
- [38] SCHÖLLHAMMER, H. (1992). *Personalwesen in multinationalen Unternehmen*. Stuttgart, p. 1.866.
- [39] SCHOLZ, C. (1994). «Personalmanagement». *Informationsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen*. 4. Aufl. München, pp. 807-821.
- [40] SCHULTE, C. (1988). *Personalstrategien für multinationale Unternehmen, Zeitschrift für Personalforschung*, pp. 179-185.
- [41] SPARROW, P. R. (2009). *Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process and Context*. London: Wiley-Blackwell, pp. 3-40, 38 p.
- [42] STAEHLE (1994). *Management*. 7. Ed. München, pp. 58-63.
- [43] STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. y MORRIS, S. (Eds.) (2012). *Handbook of research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- [44] CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (2015). *World Investment Report 2015. Reforming International Investment Governance*. UNCTAD.
- [45] WEBER, W.; DOWLING, P. J. y FESTING, M. (1999). *Internationales Personalmanagement – Stand der Forschung*. Wiesbaden.
- [46] WEBER, W. y FESTING, M. (1991). *Entwicklungstendenzen im Internationalen Personalmanagement*. Wiesbaden, pp. 11-17.
- [47] WELCH, D. y BJÖRKMAN, I. (2015). «The Place of International Human Resource Management in International Business». *Management International Review*, vol. 55, n° 3, pp. 303-322.
- [48] WIND, Y.; DOUGLAS, S. y PERLMUTTER, H. (1973). «Guidelines for Developing International Marketing Strategies». *Journal of Marketing*, vol. 34, pp. 14-23.
- [49] WHITE, R. E. y POYNTER, T. A. (1990). «Organizing for World-Wide Advantage». En BARLETT, C.A., DOZ, Y. y HEDLUND, G. (Eds.) *Managing the Global Firm*. London – New York, Routledge, pp. 95-113.
- [50] WUNDERER, R. (1993). *Internationalisierung als Strategische Herausforderung für das Personalmanagement*. Stuttgart, pp. 1-25.
- [51] ZEIRA, Y. (1976). «Management Development in Ethnocentric Multinational Corporation». *California Management Review*, vol. 18, pp. 34-42.

La aventura de la ciencia en la Antártida

Valentín Carrera



El libro resume la experiencia vivida por su autor, Valentín Carrera, durante su viaje de cinco meses como cronista de la XXX Expedición Científica Española. La travesía tuvo lugar entre noviembre de 2016 y marzo de 2017 a bordo de dos buques oceanográficos, el Sarmiento de Gamboa y el Hespérides, que llegaron a la Península Antártica tras recalar en las bases Juan Carlos I (Isla Livingston) y Gabriel de Castilla (Isla Decepción) y visitar la Patagonia, la Tierra del Fuego, los canales fueguinos, el Estrecho de Magallanes, la Isla Rey Jorge, una decena de bases internacionales y el Estrecho de Gerlache. El libro recoge treinta textos, fruto de las conversaciones y el trabajo en equipo de los hombres y mujeres marineros, militares, científicos e investigadores que integraron esa expedición sobre la aventura de la ciencia en el continente. Cada artículo ha sido revisado por uno o varios investigadores de las disciplinas tratadas y el resultado es un interesantísimo relato que invita a los lectores a compartir la emoción del viaje y sus logros.

Número de páginas: 118

Precio papel: 8,00 €

(IVA incluido)