

ÁREA CIENTÍFICA: RECURSOS HUMANOS

GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS. EL CASO DE LA EXPATRIACIÓN/REPATRIACIÓN DE DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS ENERGÉTICAS DEL IBEX 35

INMACULADA MARTÍN ROJO

icmartin@uma.es

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANA ISABEL GASPAR GONZÁLEZ

aigaspar@uma.es

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta, a partir de una revisión de la literatura existente, el marco conceptual y el estado de la cuestión de la problemática de los recursos humanos en las empresas globalizadas, haciendo especial referencia a la expatriación y repatriación de directivos. En base a ello y a una base de datos recogidos en el periodo 2010-2015, se identifican los principales factores a considerar en los procesos de expatriación-repatriación, y se lleva a cabo un estudio empírico a partir del análisis de casos, tomando como muestra las empresas del petróleo y la energía del IBEX 35. Finalmente, a partir de las conclusiones obtenidas con este estudio teórico-empírico, se formulan una serie de propuestas para que la movilidad internacional de los recursos humanos constituya una ventaja competitiva para las organizaciones y para el desarrollo de cada individuo.

ABSTRACT

The present research presents, from a review of the existing literature, the conceptual frame and the matter of the question of the problematics of the human resources in the globalized enterprises, with special reference to the expatriation and repatriation of executives. On this basis and with database gathered in the period 2010-2015, the principal factors are identified to considering in the processes of expatriation - repatriation, and it is carried out an empirical study from the analysis of cases, taking as a sample the companies of the oil and the energy of the IBEX 35. Finally, from the conclusions obtained with this theoretical - empirical study, a series of proposals are made in order that the international mobility of the human resources constitutes a competitive advantage for the organizations and for the development of each individual.

PALABRAS CLAVE

Recursos humanos, expatriación, repatriación, empresas globalizadas

KEY WORDS

Human resources, expatriation, repatriation, globalised enterprise

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años estamos asistiendo a un intenso proceso de globalización en todas las esferas – económica, social, política, cultural...- que está favoreciendo también en el ámbito empresarial la internacionalización de las compañías, con todo lo que ello conlleva en lo que a la gestión del personal se refiere: gestión de la diversidad cultural, expatriación/repatriación de directivos, nuevo papel de la mujer en un mercado laboral globalizado, etc. Si bien la gestión internacional de los recursos humanos se ha desarrollado generalmente analizando la legislación laboral de los distintos países, aún quedan lagunas acerca de la correcta planificación de la expatriación y posterior repatriación de directivos para sacar el máximo provecho de éstas y, a su vez, procurar cubrir las expectativas individuales de estos directivos para que no dejen la compañía, con la consiguiente fuga de talento.

La presente investigación pretende presentar el marco conceptual y el estado de la cuestión en lo que a expatriación/repatriación de directivos se refiere, para continuar analizando una serie de factores a considerar en este proceso de internacionalización de empresas y simultáneamente de recursos humanos de las mismas, agrupándolos en factor perfil personal, factor geográfico, factor tiempo, factor económico y factor social, haciendo una comparativa de los mismos entre los años 2010 y 2015.

Por último, se presenta un estudio de casos, tomando como muestra las empresas energéticas del IBEX 35, con el fin de conocer cómo desarrollan estas firmas internacionalizadas la gestión del personal, haciendo especial hincapié en las problemáticas derivadas de la globalización y, en particular, a la planificación de la expatriación y repatriación de directivos.

2. MARCO CONCEPTUAL Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

El proceso de globalización al que estamos asistiendo afecta de lleno al tejido empresarial, cada vez son más las compañías que operan en el exterior, procediendo generalmente los mandos directivos de la empresa matriz, sobre todo en la primera etapa de la internacionalización, dando lugar a una expatriación y posterior repatriación de directivos.

Haciendo una revisión de la literatura existente, podemos definir al expatriado como aquella persona que se traslada a un país distinto del que reside de manera estable para desarrollar su actividad profesional, siempre y cuando dicho traslado se prolongue por un periodo de tiempo lo suficientemente largo como para que interfiera en su vida familiar y social (Pascual Faura, M. y Escalera Izquierdo, G; 2009). En la misma línea, Bonache, J., Brewster, C. y Suutari, V. (2001) definen la expatriación como el traslado internacional del empleado durante un periodo largo de tiempo que obliga en ocasiones a un traslado de la familia también; en un principio estaba pensada para directivos a los que se les exigía liderazgo, control y coordinación de las operaciones en las filiales con la central, pero actualmente la finalidad de la expatriación va más allá de la coordinación y control, haciéndose necesaria una transferencia de conocimientos entre la compañía de origen y la del destino en el exterior.

Los motivos de este traslado pueden ser diversos: transferencia de conocimientos de la matriz a la subsidiaria, apertura de un nuevo mercado, internacionalización de un determinado departamento para ejecutar un proyecto, etc. Cada caso requiere de un análisis pormenorizado para conocer el coste que supone y cuál es la duración óptima, debiéndose identificar cuando conviene repatriar al directivo y contratar a un local; así, con carácter general, la gestión de la expatriación se puede sintetizar en los siguientes puntos (Bayón Mariné, F.; 2002):

- Identificar el perfil del expatriado, siendo conveniente que sea una persona ambiciosa, con dotes de mando, alta formación y dominio de idiomas, que conozca la empresa por haber trabajado en ella un cierto tiempo (3-5 años), seguros de sí mismos y responsables.
- Realizar una selección a partir de un comité de selección para expatriados, formando parte del mismo algún expatriado, para valorar la importancia de que el candidato entienda la diversidad cultural, sea portador de la cultura de la empresa, etc.
- Ofrecer una formación previa sobre aspectos socioculturales del destino a donde se dirige.
- Preparar un programa de acogida en el país adónde van y de asistencia jurídico-social.
- Diseñar un sistema de remuneración y/o posible promoción que haga atractiva la salida al exterior.

De otra parte, tan importante como la gestión de la expatriación es la de la repatriación o el regreso al país de origen, pudiendo aparecer problemas de reubicación en la compañía, problemas sociales al volver a su lugar habitual de residencia al cabo de un tiempo u otros derivados de la menor remuneración generalmente con respecto al destino en el extranjero. Un estudio realizado por Mercer Human Resource Consulting (2002) señala que el 68 por 100 de las empresas encuestadas reconocen no disponer de una política de repatriación estructurada; ello viene siendo reafirmado años posteriores por estudios como el de Mercer Human Resource Consulting (2006), que indican como factores de rechazo a la oferta de expatriación la insuficiente planificación de la repatriación en el 58 por 100 de las empresas consultadas. Según un estudio cualitativo realizado por Sumpter, D. y Szkudlarek, B. (2015) sobre una muestra de empresas internacionalizadas, si bien éstas sostienen la importancia de desarrollar un plan de repatriación con un calendario y un contenido para aprovechar la experiencia y conocimientos del repatriado, en la práctica no suelen llevarlo a cabo.

No obstante, es indiscutible la necesidad de que exista una movilidad de directivos en un entorno globalizado, obteniendo las multinacionales ventajas derivadas tanto de la expatriación como de la repatriación de su personal. Investigaciones recientes ponen de manifiesto la importancia de la transferencia de conocimientos de los expatriados hacia los empleados de los países de destino (Harzing, A.W; Pudelko, M. y Reiche, B.S; 2016); pero también destacan el destacado papel que desempeña la transferencia de conocimientos de los repatriados, unido ello a los vínculos sociales que establecen con socios en el extranjero, con las consiguientes ventajas competitivas para la matriz (Reiche, B.S; 2012).

Presentado este estado de la cuestión, queda justificada la importancia de analizar una serie de factores a considerar al desarrollar un proceso de expatriación/repatriación para afrontar con éxito la movilidad internacional de los recursos humanos.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Una vez presentado el marco conceptual y el estado de la cuestión, los objetivos de este trabajo los podemos resumir en tres:

1. Identificar una serie de factores a considerar en el proceso de expatriación-repatriación, haciendo un análisis comparativo entre dos períodos de tiempo: 2010 y 2015.
2. Llevar a cabo un estudio de casos para ver cómo aborda esta problemática una muestra de empresas representativas.
3. Elaborar propuestas de actuación para que la movilidad internacional de los recursos humanos constituya una ventaja competitiva para las organizaciones y para el desarrollo y enriquecimiento personal de cada individuo.

Para el logro del primer objetivo hemos recurrido a fuentes de información secundarias, a partir de libros y artículos publicados sobre la materia, así como los informes anuales “Global Mobility Trends Surveys” elaborados por la aseguradora Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior Estadounidense. El “Global Mobility Trends” es un informe que constituye una de las más completas bases de datos empíricos sobre la movilidad internacional de los recursos humanos, recogiendo información de empresas de distintos sectores económicos ubicadas en más de 70 países de cinco continentes. De una parte se recoge, a través de entrevistas realizadas a los responsables de recursos humanos que llevan a cabo los procesos de expatriación, la opinión que éstos tienen sobre esta problemática; por otro lado, a partir de encuestas con preguntas cerradas en su mayoría y algunas abiertas, se recopilan datos sobre el perfil del expatriado (edad, sexo, estado civil, etc.), principales destinos hacia donde se dirigen, tiempo de permanencia en el extranjero, costes y políticas económicas de la expatriación, sectores más globalizados y con mayor movilidad internacional de personal, etc.

En segundo lugar, una vez identificados estos factores, dado que el mayor porcentaje de empresas participantes en los informes Global Mobility Trends pertenecen al sector energético, siendo éste un sector con una alta tasa de movilidad internacional, se seleccionará como muestra para el estudio de casos las compañías de esta rama de actividad económica del IBEX 35 publicadas en el “Informe de Mercados 2015”. El análisis se llevará a cabo a partir de la consulta a sus páginas webs y de una serie de entrevistas con preguntas abiertas realizadas a los responsables de recursos humanos de estas firmas, con el fin de conocer si llevan a cabo un plan de expatriación-repatriación de su personal de acuerdo con los factores previamente identificados.

Finalmente, basándonos en el estudio teórico y el empírico, se formularán una serie de propuestas que redunden en el éxito de los procesos de expatriación/repatriación.

4. FACTORES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN/REPATRIACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La identificación de los factores a considerar en el proceso de expatriación/repatriación de los recursos humanos se ha llevado a cabo a partir de la información obtenida de libros y artículos publicados en revistas de interés científico consultadas para elaborar el marco conceptual y el estado de la cuestión, así como con el análisis de los estudios anuales “Global Mobility Trends Surveys” del periodo comprendido entre 2010 y 2015.

Los factores analizados en este trabajo, considerados como más relevantes y atendiendo a las fuentes señaladas, han sido:

- a) Factor Perfil Personal
- b) Factor Geográfico
- c) Factor Tiempo
- d) Factor Económico
- e) Factor Social

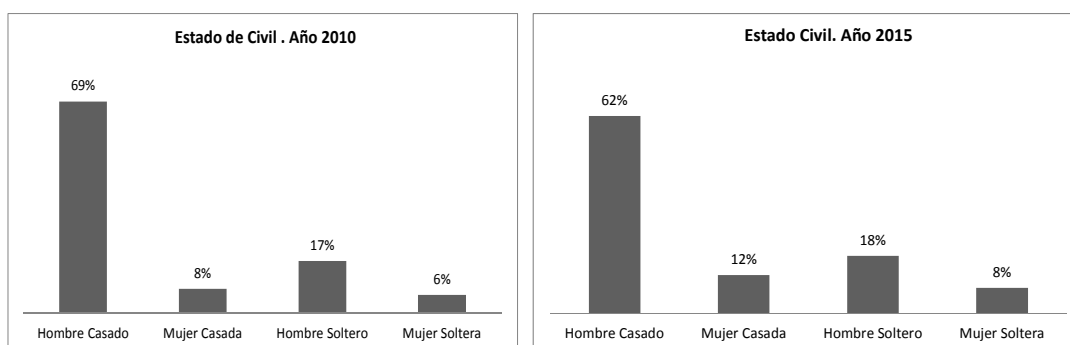
- a) Factor Perfil Personal

Este factor recoge información personal acerca del expatriado, datos como el estado civil, el sexo y la edad.

Los datos relativos al perfil personal del trabajador han ido evolucionado a lo largo de los últimos años, tal y como se observa en la información extraída de los resultados del “Global Mobility Trends Surveys” del periodo comprendido entre 2010 y 2015.

- a.1. Estado Civil

Gráfico 1: Estado Civil de los expatriados en 2010 y 2015

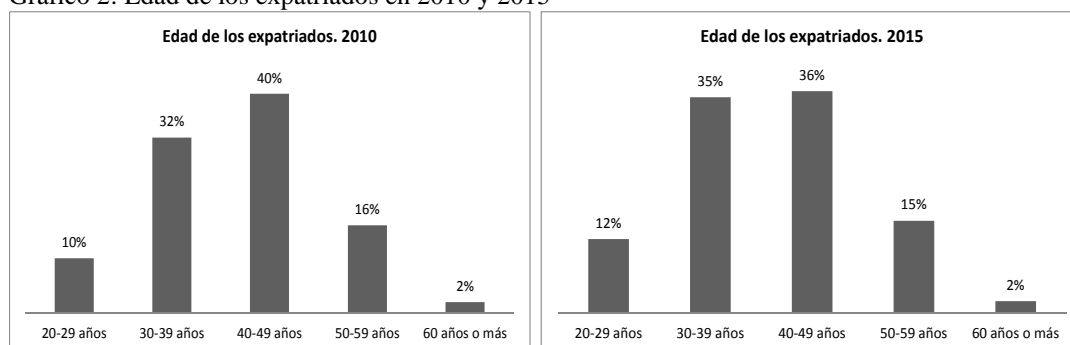


Fuente: Elaboración propia a partir de "Global mobility Trends Surveys" 2010 y 2015.

En el gráfico anterior se refleja un aumento en las mujeres casadas que son expatriadas frente a una menor asignación internacional en los hombres casados. De igual manera se incrementa en un 2 por 100 las mujeres solteras con destinos internacionales. Ello nos lleva a considerar el planteamiento del cada vez mayor desarrollo de la carrera profesional de la mujer frente a la tradicional hegemonía que siempre ha tenido el hombre en este tipo de asignaciones.

a.2 Edad

Gráfico 2: Edad de los expatriados en 2010 y 2015

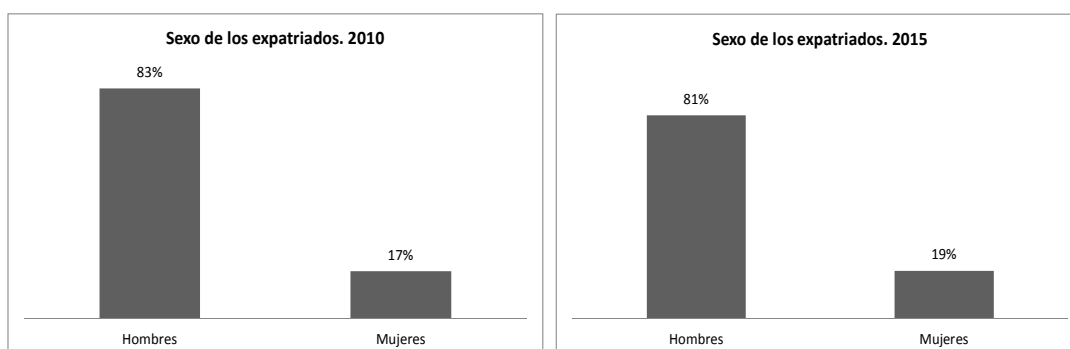


Fuente: Elaboración propia a partir de "Global mobility Trends Surveys" 2010 y 2015.

El factor edad no ha presentado grandes fluctuaciones en los últimos cinco años, manteniéndose el porcentaje invariable en algunos tramos, como es el caso de los trabajadores de más de 60 años. Únicamente resaltar que se produce una leve disminución en la edad de los expatriados que reciben asignaciones internacionales.

a.3 Sexo

Gráfico 3: Sexo de los expatriados en 2010 y 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de "Global mobility Trends Surveys" 2010 y 2015.

El perfil de las personas expatriadas sigue la tendencia de incrementar el número de mujeres en ese colectivo de trabajadores internacionales. Eso se traduce en un aumento de un 2 por 100 de asignaciones internacionales a mujeres.

Analizados los aspectos personales de los expatriados en estos últimos años, podemos señalar que ha habido una evolución hacia una mayor inclusión de la mujer en destinos internacionales, aunque ese incremento viene acompañado en mayor proporción por un perfil de mujer casada. Asimismo se produce también una bajada en la franja de edad de los nuevos expatriados y una menor asignación en personas mayores de 40 años.

b) Factor Geográfico

El factor geográfico hace referencia a los destinos elegidos para realizar expatriaciones y cuál ha sido su evolución en los últimos años. A partir de los datos extraídos de los informes que hemos utilizado como referencia vamos a identificar los principales destinos de asignación internacional.

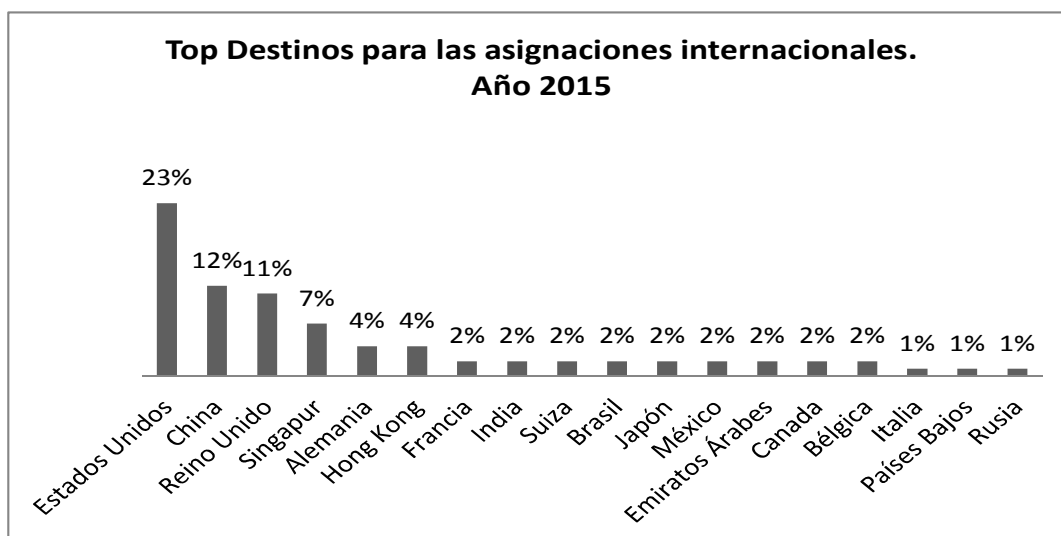
Gráfico 4: Principales zonas geográficas de destinos de los expatriados. Año 2010



Fuente: Elaboración propia a partir de "Global mobility Trends Surveys" 2010.

Los mismos destinos del año 2010 se vuelven analizar en el año 2015 encontrando los siguientes resultados.

Gráfico 5: Principales zonas geográficas de destinos de los expatriados. Año 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de “Global mobility Trends Surveys” 2015.

En este análisis comprendido entre 2010 y 2015 queda puesto de manifiesto que el mayor número de expatriados tienen como destino EEUU, China y Reino Unido. Sin embargo, se debe indicar que en los últimos años ha crecido el número de personas expatriadas en Brasil, Hong Kong, y México.

En general, Asia junto con África desde 2015, se están convirtiendo en los continentes más poblados por expatriados, mientras que en Europa, aunque sigue siendo una zona geográfica con un elevado número de expatriados, ha descendido esta cifra.

Tabla 1: Tabla comparativa del factor geográfico entre los años 2010 y 2015.

Zonas Geográficas	Año 2010 % Expatriados	Año 2015 % Expatriados	Variación 10/15
Europa	27%	23%	-4%
Asia	26%	27%	+1%
EE.UU	20%	23%	+3%
México	1%	2%	+1%
Brasil	1%	2%	+1%
Rusia	2%	1%	+1%
África	---	1%	+1%

- Rusia se ha considerado en esta comparación fuera de Asia y Europa

Fuente: Elaboración propia a partir de “Global mobility Trends Surveys” 2010 y 2015.

Como se observa en los gráficos 4 y 5 y en la tabla 1, las principales expatriaciones entre 2010 y 2015 son con destino a Estados Unidos, Europa y Asia, aunque hay que indicar que Europa ha notado en los últimos años una bajada en el porcentaje de expatriados.

Asia, en cambio, acumula un alto número de personas expatriadas en los últimos años, sobre todo en países como China. Los bajos precios en mano de obra, la facilidad para poder comenzar con la filial y el gran desarrollo empresarial que se está produciendo en estos países, son los principales motivos por los que se ha producido este fenómeno. Así, los resultados de esta investigación demuestran que la movilidad ya no forma parte sólo de la economía, sino de un nuevo estilo de vida que está evolucionando.

El país de destino tiene gran importancia a la hora de que el expatriado acepte con gratitud la oferta. Hay empresas que ofrecen un viaje previo al país de destino conocido como “look&see trip” ó “viaje de reconocimiento”. Este viaje se hace para que el expatriado tenga una primera toma de contacto con el país y cuando vuelva se acepte de manera formal y cerrado todo el proceso. El viaje se ofrece con su cónyuge, en los casos oportunos, para que así puedan decidir de manera clara la decisión de realizar el traslado. En los estudios recientes se han evaluado los porcentajes de empresas que dan esta oportunidad a los profesionales, concluyéndose en que un alto porcentaje opta a ello.

c) Factor tiempo de permanencia del expatriado

En este estudio analizamos el factor tiempo a través de la duración de las asignaciones internacionales y del momento en el que se produce el abandono de la compañía por parte del expatriado, después de haber concluido la asignación. Ambos son momentos muy significativos en la empresa y claves en la gestión internacional de los recursos humanos.

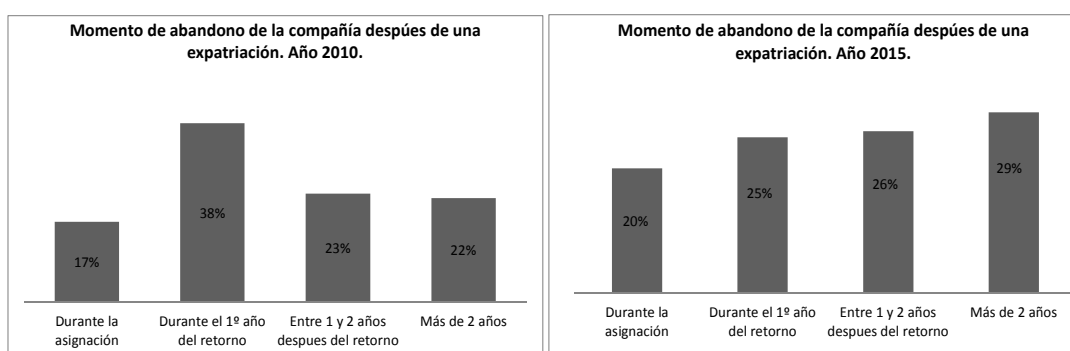
En el primer caso, cuando el tiempo se analiza en base a la duración de las asignaciones en el extranjero, se ha hecho una comparativa entre los años 2010 y 2015 de las asignaciones a corto plazo (C/P) y a largo plazo (L/P).

El tiempo de duración variará en función de la labor que el trabajador vaya a realizar en la filial, por ejemplo, si va a implantar un nuevo sistema operativo o poner en marcha un negocio no conocido en la cultura del país de destino, esta cuestión no se puede tener prevista de antemano y por tanto podrá hacer variar el tiempo de la estancia en el país.

Las asignaciones internacionales a largo plazo comprenden las estancias en el extranjero de un año o más por motivos laborales. Cuando ese periodo es menor de 12 meses y superior a 3, se contempla como una asignación internacional a corto plazo. Por debajo de los 3 meses no lo hemos considerado en el análisis como expatriación, por no implicar una residencia larga ni cambio sustancial en sus condiciones sociales ni familiares, como puede ser cambio de residencia, traslado del cónyuge y/o de los hijos, etc. En este contexto, indicar que las asignaciones a C/P se han incrementado significativamente frente a las de L/P que, aún sin decrecer, se mantienen casi en las mismas cifras en los últimos 5 años.

En segundo lugar, analizando el factor tiempo atendiendo al momento de la deserción que tiene lugar por parte de los trabajadores de una compañía una vez que termina su asignación internacional, señalar que puede existir un momento en el cual el expatriado abandona la empresa por razones tales como la oportunidad de usar esa experiencia para su futuro profesional en otras áreas, la posibilidad de posicionarse laboralmente en mejores condiciones o un mayor reconocimiento, entre otros. En cualquier caso, ese momento en el que se produce la deserción se convierte en un dato relevante para la empresa en su gestión para futuras políticas de asignaciones, por lo que se analizan esos tiempos en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Momento de abandono de la compañía una vez terminada la misión internacional. Año 2010 y 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de "Global mobility Trends Surveys" 2010 y 2015.

Como se puede observar en el gráfico, haciendo una comparativa, ha disminuido de manera importante, un 13 por 100, los trabajadores expatriados que abandonan la compañía el primer año al retornar al país de origen, mientras que aumenta el número de aquellos que lo hacen a partir de esta fecha. Esto plantea a las empresas articular nuevas líneas de acción que tengan como objetivo retener el talento en la organización, dado que se ha hecho ya una fuerte inversión en ese factor humano.

d) Factor Económico

Las diferencias entre una oferta de expatriación de hace aproximadamente una década y las de hoy son notables, y el rasgo más característico es que antaño aceptar suponía un gran incremento del

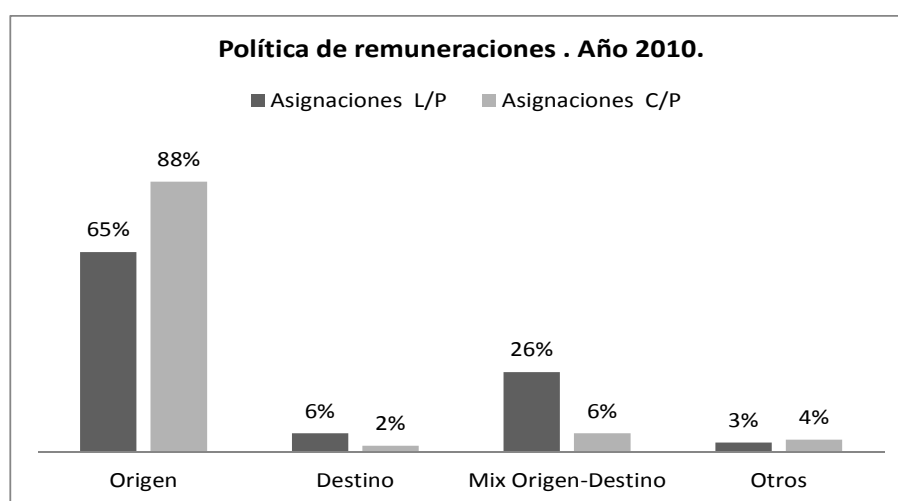
salario para el expatriado, lo que implicaba un aumento del ahorro del profesional, pero actualmente la situación ha cambiado. El salario varía en función de los tipos de enfoques que las empresas le den a las compensaciones salariales de las asignaciones internacionales.

Incluso en muchos casos los profesionales ya no buscan enriquecerse con las expatriaciones, sino que persiguen el desarrollo de su carrera profesional y, en la medida de lo posible, la de sus familiares.

La crisis ha hecho que muchas empresas tengan que trazar nuevas políticas y una de las fundamentales son las de expatriaciones, sea cual sea el sector al que pertenezcan. Según los informes “Global mobility Trends Surveys”, las expatriaciones en algunos casos son la única opción de seguir permaneciendo en la empresa para los profesionales, aceptando los bajos paquetes retributivos en comparación con los que se ofrecían anteriormente.

A continuación se muestra en los siguientes gráficos la evolución de las políticas de remuneraciones de las empresas en función del tipo de enfoque adoptado.

Gráfico 7: Política de remuneraciones según cada enfoque. Año 2010.



*Otros: incluye una bolsa de varios tipos de enfoques con poca significatividad en cifras.

Fuente: Elaboración propia a partir de” Global mobility Trends Surveys” 2010.

El gráfico superior analiza las políticas de remuneración en función de la duración de la asignación y en base al enfoque que le aplica la compañía. En ese sentido, hay que indicar que se trabaja bajo varios enfoques a la hora de configurar las remuneraciones de asignaciones internacionales, siendo éstos:

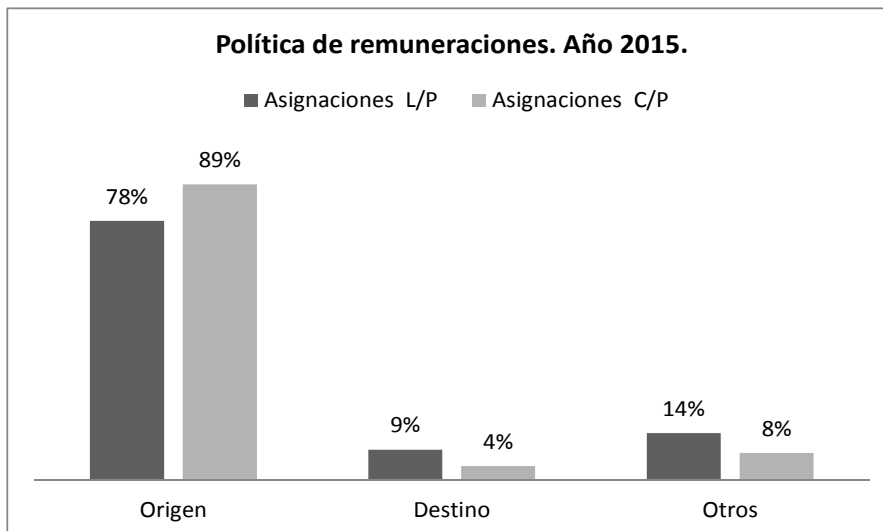
- Enfoque según las directrices del país de origen: trata de que el empleado tenga los beneficios y la nómina de su país de origen para hacer más simple luego la repatriación. Mantiene al empleado y su familia ligado al salario y a los beneficios del país de origen.
- Enfoque basado en el país de destino: utiliza como referencia los costes en el país de destino, tales como alojamiento, manutención, viajes...
- Enfoque mix: combinación de los dos enfoques anteriores, el del país de origen y el del país de destino. El pago del salario está dividido entre país de origen y de destino. Normalmente el sueldo está en consonancia con el nivel de vida del país de origen, sin embargo los bonos y ayudas toman como referencia el país de destino para poder cubrir los gastos de mantenimiento, las descompensaciones que pudiesen darse por el tipo de cambio, o por las dificultades que pueda encontrar en ese país dada una difícil situación del mismo.

En el año 2010, el enfoque más usado para las remuneraciones de asignaciones a LP fue el basado en el país de origen con un 65%, seguido por el enfoque mix con un 26%.

Por otra parte, si atendemos a la situación de asignaciones internacionales a CP, podemos ver como el porcentaje de compensaciones económicas elaboradas a partir del enfoque del país de origen se

dispara alcanzando el 88 por 100. Ello se explica porque en estancias inferiores al año se hace aún más imprescindible facilitar un sueldo y prestaciones de seguridad social en el país de origen y no alterar prácticamente la situación del individuo, ya que no compensaría ni administrativamente ni fiscalmente hacerlo con el país de destino para tan corto periodo de tiempo. Se procura con esto también un retorno más fácil y ágil.

Gráfico 8: Política de remuneraciones según cada enfoque. Año 2015.



*Otros: incluye una bolsa de varios tipos de enfoques con poca significatividad en cifras.

Fuente: Elaboración propia a partir de "Global mobility Trends Surveys" 2015.

En nuestro análisis del año 2015 se puede observar como la tendencia a usar como enfoque el país de origen para la política de remuneraciones ya sea a CP o a LP se confirma e incluso se incrementa con respecto al año 2010.

Es importante señalar que, si bien el factor económico es eminentemente cuantitativo, dada la protección de datos de este tipo de políticas de retribuciones, no ha sido posible contar con esa información cuantitativa. Se ha tratado de trasladar su análisis a los aspectos de políticas económicas que contemplan la expatriación bajo distintos enfoques.

e) Factores sociales

Los aspectos sociales de la vida del expatriado y, por tanto, sus prioridades, también han registrado cambios en los últimos años. Los profesionales aceptan la oferta de expatriación como una situación muy favorable para su desarrollo profesional y con grandes oportunidades internacionales, pero existen problemas de carácter social que en muchos casos se convierten en críticos para la evolución de la asignación del expatriado. En ese contexto, se analizan las principales preocupaciones del expatriado, las coberturas que se les ofrece a la pareja o cónyuge del trabajador y las causas más significativas que pueden llevar al fracaso de la misión en el país de destino.

Tabla 2: Principales preocupaciones de los expatriados por orden de importancia. Año 2010-2015

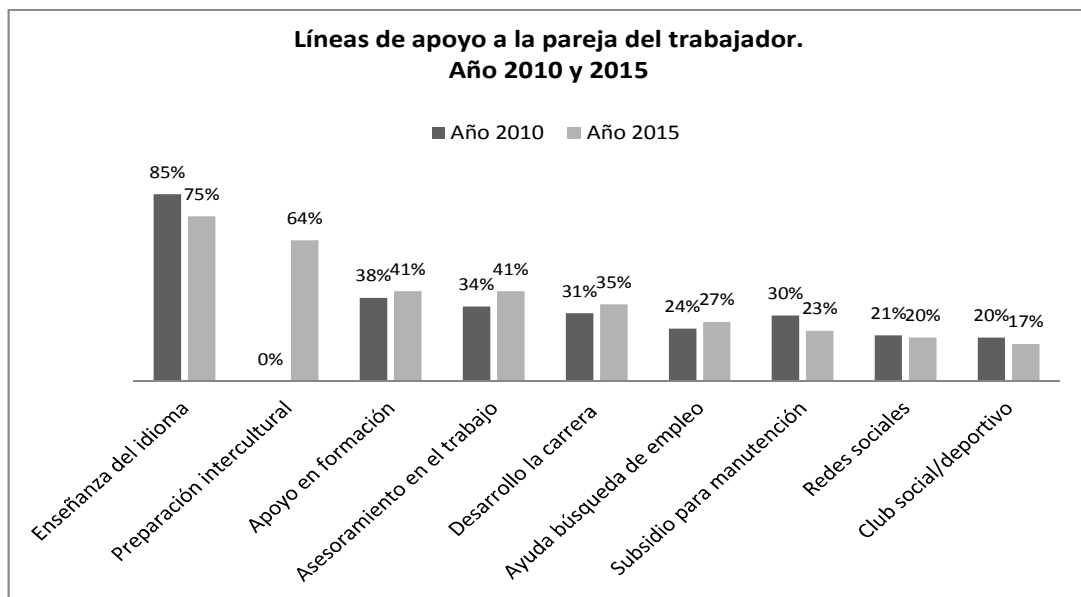
Orden	Año 2010	Año 2015
1ª	Adaptación de la familia al país de destino Educación de los hijos Adaptación de la pareja	Adaptación de la familia al país de destino Educación de los hijos Adaptación de la pareja
2ª	Aceptación de la cultura del país	Difícil ubicación del país
3ª	Difícil ubicación del país	Aceptación de la cultura del país
4ª	Carrera profesional de la pareja	Idioma
5ª	Idioma Tiempo de expatriación	Carrera profesional de la pareja Apoyo a otros miembros dependientes de la familia
6ª	Apoyo a otros miembros dependientes de la familia	Tiempo de expatriación

Fuente: Elaboración propia a partir de "Global mobility Trends Surveys" 2010 y 2015.

El estudio de las principales preocupaciones de los expatriados nos revela que en los últimos años las causas más críticas para ellos en una asignación internacional no han variado, siendo éstas la preocupación por la adaptación de la familia al nuevo país de destino, la educación de los hijos y la resistencia e inadaptación que podría venir por parte del cónyuge.

Si a esta última causa de preocupación le añadimos la incertidumbre sobre el futuro de la carrera profesional del cónyuge, que también se sitúa entre las principales (la 4º por importancia en el 2010 y 5º en 2015), se pone de manifiesto que el apoyo a la pareja del expatriado en una asignación internacional es determinante en la gestión de la misma, ya que de eso podría depender el éxito o fracaso de una misión. Es por ello, que muchas empresas elaboran programas de apoyo para la pareja del expatriado con distintas opciones y ayudas como las que se reflejan en el siguiente gráfico.

Gráfico 9 : Comparativa de las líneas de apoyo a la pareja del expatriado. Años 2010 y 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de "Global mobility Trends Surveys" 2010 y 2015

Las empresas son cada vez más conscientes de la relevancia que tiene la pareja del expatriado en el futuro de la asignación, sobre todo cuando se trata de parejas con profesiones liberales como médicos, abogados,...que tienen dificultad para trabajar en el país de destino. En todos los casos la empresa ofrece apoyo formal para que pueden incorporarse al mercado laboral, para darles asesoramiento fiscal, apoyo a la formación, al perfeccionamiento del nuevo idioma y, sobre todo en los últimos años, se desarrollan programas de preparación intercultural para una mejor y rápida integración en el país.

Para terminar de analizar los aspectos más significativos a nivel social, se procede ,al igual que en la tabla anterior, a identificar las razones principales que provocan el fracaso de las asignaciones internacionales.

Tabla 3: Principales causas de fracaso de una asignación internacional. Años 2010-2015

Preocupaciones familiares		
Carrera profesional de la pareja		
Asignación que no cubre las expectativas en su carrera		
Remuneración económica		
Calidad de vida de la zona		
Seguridad en el trabajo		
Seguridad personal		

Fuente: Elaboración propia a partir de” Global mobility Trends Surveys” 2010 y 2015

Las principales causas de fracaso en una asignación se repiten en los últimos años e incluso en orden de importancia para el expatriado. Son las preocupaciones familiares junto con el desarrollo de la carrera profesional de la pareja las más citadas como motivos del abandono.

Señalar que todas estas cuestiones de carácter social analizadas nos indican la importancia que tiene la elaboración de un programa de líneas de ayuda al expatriado y a su familia en su nueva ubicación, así como un apoyo específico al cónyuge del trabajador para que alcance una rápida y buena integración en el país de destino.

5. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE CASOS DE LAS EMPRESAS ENERGÉTICAS DEL IBEX 35

Una vez presentado el marco conceptual y el estado de la cuestión, y tras identificar una serie de factores a considerar en el proceso de expatriación-repatriación, haciendo un análisis comparativo entre dos períodos de tiempo: 2010 y 2015, hemos tomado como muestra para realizar un estudio empírico las 16 empresas del sector energético del IBEX 35 publicadas en el “Informe de Mercados 2015”.

La técnica utilizada ha sido el estudio de casos, consultando en primer lugar las páginas web de estas 16 compañías:

1. BRASKEM, S.A.
2. PETROLEO BRASILEIRO, S.A.
3. REPSOL, S.A.
4. CENTRAIS ELE. BRASILEIRA S.A ELETROBAS
5. COMPANHIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS-CEMIG
6. COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA-COPEL B
7. ENAGAS, S.A.
8. ENDESA, S.A.
9. GAS NATURAL SDG, S.A.
10. IBERDROLA, S.A.
11. RED ELECTRICA CORPORACIÓN, S.A.
12. USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS, S.A.
13. FERSA ENERGÍAS RENOVABLES, S.A.
14. MONTEBALITO, S.A.
15. SAETA YIELD, S.A.
16. SOLARIA ENERGIA Y MEDIO AMBIENTE, S.A.

En esta primera etapa se procedió a obtener la siguiente ficha técnica de cada una de las empresas de la muestra:

Cuadro 1. Ficha técnica de BRASKEM, S.A

- a) Origen: Brasil, 1979.
 b) Actividad: petroquímica y energías renovables.
 c) Expansión internacional: posee oficinas comerciales en América, Europa y Asia, concretamente en Alemania, Argentina, Chile, Colombia, Estados Unidos, Holanda, México, Perú, Singapur y Venezuela, con clientes en más de 70 países; las unidades industriales se ubican en Brasil, Estados Unidos, Alemania y México.
 d) Perfil de sus empleados:
 La plantilla la componen casi 8.000 personas distribuidos del siguiente modo:

<u>País</u>	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>
Brasil	4.995 (78%)	1.406 (22%)
EE.UU	556 (82%)	124 (18%)
Alemania	113 (65%)	61 (35%)
México	552 (79%)	149 (21%)

Los órganos de gobierno los presiden principalmente hombres de más de 51 años:

<u>Edad</u>	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>
<31 años	0	0
31-50 años	9 (69%)	4 (31%)
51 años o más	16 (100%)	0

Porcentaje de altos directivos provenientes de las comunidades locales:

Brasil	52%
EE.UU	No disponible
Alemania	63%
México	21%

Oficinas internacionales 38%

- e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:
- Gestión conectada con las comunidades locales, procurando contratar personal local y fomentando la transferencia de conocimiento de unas unidades a otras.
 - Programas de formación y educación centrados en el desarrollo de equipos y los objetivos estratégicos de la compañía, con una planificación específica de la carrera de cada individuo para los distintos momentos y necesidades.
 - Programas de Cultura e Integración para los nuevos empleados de distintas nacionalidades.
 - Fomenta la diversidad.
 - En 2015 firmó los Women's Empowerment Principales (principios de empoderamiento de las mujeres), para mejorar la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de www.braskem.com

Cuadro 2. Ficha técnica de PETROLEO BRASILEIRO, S.A.

a)	Origen: Brasil, 1953	
b)	Actividad: Petroquímica, generación de energía eléctrica y refinerías.	
c)	Expansión internacional: presente en Argentina, Angola, Bolivia, Brasil, Chile, China, Colombia, EE.UU, Gabón, Holanda, Japón, México, Nigeria, Paraguay, Reino Unido, Singapur, Tanzania, Uruguay y Venezuela.	
d)	Perfil de sus empleados:	
	La plantilla la componen 57.044 personas 19 países, con la siguiente distribución por sexos:	
	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>
	83,9%	16,1%
	Porcentaje de trabajadores por nivel de cargo:	
	Mujeres	Hombres
Nivel Medio	12,7%	87,3%
Nivel Superior	21,5%	78,5%
e)	Principales políticas de gestión de los recursos humanos:	
	- Desarrollan dentro de su Código ético “Compromisos de Conducta” en relación a sus empleados.	
	- Apuestan firmemente por la formación, a través de la Universidad Petrobras, con sedes en Río de Janeiro y Salvador.	
	- Valoran a sus empleados con salarios y prestaciones compatibles con el mercado.	
	- Ofrecen apoyos como el “Programa Aprendiz” a los empleados que empiezan, así como becas para doctorados.	
	- Programas de igualdad y de apoyo a la diversidad, ofreciendo igualdad de oportunidades y respetando las diferencias de género y cultura.	
	- En sus retribuciones y políticas sociales incluyen seguro médico, plan de pensiones, permiso de maternidad de 180 días y ayudas escolares para los hijos.	
	- Cuidan mucho de la seguridad en el trabajo y fomentan un estilo de vida saludable.	

Fuente: Elaboración propia partir de www.petrobras.com

Cuadro 3. Ficha técnica de Repsol, S.A

a)	Origen: España, 1927 (nace con el nombre CAMPSA).	
b)	Actividad: petroquímica y nuevas fuentes de energía sostenible.	
c)	Expansión internacional: presente en más de 40 países	
d)	Perfil de sus empleados: La plantilla la componen 27.000 personas de 80 nacionalidades y presentes en más de 40 países, con la siguiente distribución por sexos:	
	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>
	67%	33%
	En 2014 la movilidad geográfica afectó a 2.881 empleados, un 12% del global de la plantilla	
e)	Principales políticas de gestión de los recursos humanos:	
	- Facilita la movilidad planificada y eficiente, aspecto muy importante para el proceso exitoso de expatriación y repatriación del personal.	
	- Preocupación por la formación, recibiendo algún tipo de programa en el año 2014 el 92,4%.	
	- Apuesta por la diversidad y la conciliación laboral/personal, existiendo desde 2007 un Comité de Diversidad y Conciliación, destacando entre otros los programas de fomento del teletrabajo, diversidad cultural, jornada laboral y flexibilidad horaria, gestión del tiempo, accesibilidad y adaptación a las instalaciones, etc.	
	- La retribución se compone de remuneraciones dinerarias y beneficios sociales, tales como subvenciones a préstamos, seguros de vida y accidente, estudios, comedores, asistencia sanitaria o fondo de pensiones	

Fuente: Elaboración propia a partir de www.repsol.com

Cuadro 4. Ficha técnica de CENTRAIS ELE.BRASILERIA S.A ELETROBRAS

<p>a) Origen: Brasil, 1954</p> <p>b) Actividad: Generación y transmisión de energía eléctrica</p> <p>c) Expansión internacional: Está presente en el continente americano, en particular en los países que tienen frontera con Brasil, y América Central y Norteamérica.</p> <p>d) Perfil de sus empleados: La plantilla la componen más de 21.000 empleados.</p> <p>e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apuestan claramente por la formación y crean una universidad corporativa para desarrollar las habilidades de su personal, “Universidad del Sistema Electrobras”. - Cuentan con políticas de expatriación donde recogen todas las facilidades y remuneraciones al expatriado. - En 2010 implementaron la PCR (Plan de Carrera y Compensación). - Su SGD (Sistema de Gestión del Desempeño) se centra en las habilidades y resultados para poder gestionar a los empleados estratégicamente. - Apuestan por la diversidad, apoyando a las minorías para que tengan acceso a sus procesos de selección. - Recibieron el Sello de la Igualdad de Género en el año 2010, otorgado por la Secretaría de Políticas para las Mujeres de la Presidencia de la República en colaboración con la ONU.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.eletrobras.com

Cuadro 5. Ficha técnica de Compañía Energética de Minas GERAIS-CEMIG

<p>a) Origen: Brasil, 1952. Es un holding constituido por 231 empresas y 19 consorcios</p> <p>b) Actividad: Energía eléctrica y gas</p> <p>c) Expansión internacional: poco globalizada, opera en Brasil y Chile</p> <p>d) Perfil de sus empleados: Por los datos publicados, al estar la compañía poco internacionalizada, apenas planifica la posible expatriación y repatriación de directivos</p> <p>e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apuesta por la formación continua en la empresa, poseyendo su propia Universidad corporativa: Univercemig - Promueve programas de incentivos a la calidad de vida. - Su filosofía es retener el talento dentro de la compañía

Fuente: Elaboración propia a partir de www.cemig.com

Cuadro 6. Ficha técnica de COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA-COPEL B

<p>a) Origen: Brasil ,1954</p> <p>b) Actividad: Generación, transmisión y comercialización de energía eléctrica.</p> <p>c) Expansión internacional: Es una compañía que opera dentro de Brasil. Casi todo su mercado se concentra en el estado de Paraná.</p> <p>d) Perfil de sus empleados: La plantilla la componen más de 8.500 empleados.</p> <p>e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ésta casi nula internacionalización conlleva la falta de políticas de expatriación y repatriación para sus empleados. - Aprueban en la compañía un código de ética y conducta.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.copel.com

Cuadro 7. Ficha técnica de ENAGAS, S.A.

<p>a) Origen: Nace en España hace 45 años.</p> <p>b) Actividad: Transporte de gas natural y gestión técnica del sistema gasista.</p> <p>c) Expansión internacional: Latinoamérica en México, Chile y Perú; Europa en España, Suecia, Grecia, Italia, y Albania.</p> <p>d) Perfil de sus empleados: La plantilla la componen 1.337 personas, con la siguiente distribución por sexos:</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><u>Hombres</u></th> <th style="text-align: center;"><u>Mujeres</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">73%</td> <td style="text-align: center;">27%</td> </tr> </tbody> </table> <p>e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencia la multiculturalidad en proyectos internacionales, apostando por la contratación de personal local - Facilita la movilidad geográfica nacional e internacional con programas de desarrollo y de carrera profesional. - Preocupación por la gestión del talento y su retención en la compañía. - Para retener a los mejores profesionales opta por ofrecer un empleo estable y de calidad, crear un entorno de trabajo seguro y saludable - Apuesta por la diversidad y la conciliación laboral/personal, con medidas como la flexibilidad laboral, eliminación de elementos de discriminación por razón de sexo, discapacidad, raza, etc. - La retribución se vincula al desempeño. - Actualiza periódicamente su política para seguir las recomendaciones sobre mejores prácticas internacionales contenidas en las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. 	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>	73%	27%
<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>			
73%	27%			

Fuente: Elaboración propia a partir de www.enagas.es

Cuadro 8: Ficha Técnica de ENDESA, S.A

- a) Origen: España, 1944.
- b) Actividad: Generación, distribución y venta de electricidad.
- c) Expansión internacional: presente en más de 30 países.
- d) Perfil de sus empleados:
La plantilla la componen más de 10.000 empleados.
- e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:
 - Cuenta con un Plan de Responsabilidad Social Corporativa en Recursos Humanos, denominado Plan Senda, galardonado con la distinción RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en los Premios Cegos con Equipo&Talento 2013 a las mejores prácticas en Recursos Humanos.
 - Planes específicos de: Gestión de la Diversidad e Igualdad de Oportunidades, Inclusión de personas con discapacidad y exclusión social, y Conciliación y Flexibilidad.
 - Potencia la formación a través de cuatro vías: Formación Técnica, Formación en Habilidades de Gestión, Formación en Idiomas y Formación en áreas críticas como PRL, Calidad y Medio ambiente, etc.
 - Cuenta con un Plan de Empleo que promueve la identificación del talento.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.endesa.com

Cuadro 9 Ficha técnica de GAS NATURAL SDG, S.A.

- a) Origen: España, 1843
- b) Actividad: Opera en toda la cadena de valor del gas y es también operador eléctrico.
- c) Expansión internacional: comienza su proceso de internacionalización en 1992, estando actualmente presente en 30 países de cinco continentes.
- d) Perfil de sus empleados:
La plantilla la componen más de 20.000 empleados distribuidos del siguiente modo:
 - Distribución geográfica: 45% desarrollan su actividad en Europa, 49,5% en América y 4,6% en otros continentes.
 - La edad media de los empleados es de 43,2 años, con un promedio de antigüedad de 13,6 años.
 - El 72% de la plantilla está compuesta por hombres y el 28% por mujeres.
 - En 2015 el porcentaje de mujeres en puestos directivos ascendió al 25,1%.
- e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:
 - Preocupación por la formación y gestión del talento, contando con su propia Universidad Corporativa para ello.
 - Retención del talento a partir de planes de desarrollo de carrera profesional.
 - Apuesta por la diversidad, con un Plan Integral de Diversidad para evitar discriminaciones por razón de género, edad y discapacidad.
 - Promueve la conciliación de la vida profesional y personal con una serie de medidas de flexibilidad laboral, servicios y beneficios adaptados a las necesidades de su personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.gasnaturalfenosa.es

Cuadro 10: Ficha técnica de IBERDROLA, S.A

- a) Origen: En 1840 se crea Iberdrola USA, y en 1901 nace Hidroeléctrica Ibérica en España.
- b) Actividad: producción, distribución y comercialización de la energía
- c) Expansión internacional: Se encuentra en más de 40 países.
- d) Perfil de sus empleados:
La plantilla la componen más de 28.000 empleados.
- e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:
 - Fomentan el desarrollo del equipo humano y su formación.
 - Crean medidas de conciliación y favorecen la igualdad de oportunidades.
 - Comprometidos con la calidad de vida y la excelencia profesional. Fue la primera empresa del IBEX35 en aplicar la jornada continuada en España.
 - Posee políticas de Igualdad de Oportunidades y Conciliación.
 - Trabajan por la diversidad de la cultura y crean medidas de concienciación para la diversidad funcional.
 - Apuestan por el “ Modelo de Aprendizaje 70/20/10” (70% experiencia, 20% relaciones y 10% formación)
 - Fomentan la movilidad internacional y la rotación.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.iberdrola.com

Cuadro 11 Ficha técnica de RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.

- a) Origen: España, 1985
 b) Actividad: Operación del sistema eléctrico y transporte de electricidad, telecomunicaciones
 c) Expansión internacional: Perú y Chile
 d) Perfil de sus empleados: Plantilla de 1.697 personas, con contrato fijo el 99,9%, distribuidos del siguiente modo en el año 2015:

<u>Edad</u>	<u>Hombres (76,9%)</u>	<u>Mujeres (23,1%)</u>
>55 años	235	33
46-55 años	328	108
36-45 años	503	177
26-35 años	236	71
<25 años	3	3

Indicadores claves de empleo

Mujeres en puestos directivos	20,2%
Personas con discapacidad	0,8%
Edad media de la plantilla	44 años
Creación neta de empleo	15 puestos
Rotación externa	2,1%

- e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:
- Estabilidad y calidad en el empleo.
 - Empresa saludable con certificación de AENOR de Empresa Saludable.
 - Gestión y retención del talento, con planes de formación y contando con su Escuela Corporativa de Red Eléctrica (ECRE).
 - Buen clima laboral, con una calificación de 9,4 en satisfacción del personal en la encuesta de clima en la que participó el 91% del personal.
 - Apuesta por la diversidad y la inclusión de personas con discapacidad.
 - Fomenta la igualdad de género y oportunidades, así en 2015 se constituye el Observatorio de Liderazgo Femenino para proponer acciones que incremente la presencia de mujeres en cargos directivos.
 - Apoyo a la conciliación entre la vida laboral y personal.
 - Retribución dineraria con incrementos salariales vinculados a los resultados, y no dinerarias (p.ej. seguro médico, plan de pensiones, seguro de vida, tarjeta de transporte, cheques guardería, cheques restaurante...)

Fuente: Elaboración propia a partir de www.ree.es

Cuadro 12: Ficha Técnica de USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS, S.A.

<p>a) Origen: Brasil, 1962</p> <p>b) Actividad: Siderúrgica</p> <p>c) Expansión internacional: Presente en América Latina, Norteamérica y Europa.</p> <p>d) Perfil de sus empleados: La plantilla la componen más de 50.000 empleados, entre propios y subcontratados, con la siguiente distribución por sexos:</p> <table> <thead> <tr> <th>Hombres</th> <th>Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>93,6%</td> <td>6,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabaja con programas de identificación del talento - Respeto la diversidad de sus empleados y promueve la igualdad de oportunidades. - Su política de retribución asegura la competitividad de los salarios y fomenta la atracción y retención de talentos. - Cuenta con amplios programas de formación y desarrollo del talento. 	Hombres	Mujeres	93,6%	6,4%
Hombres	Mujeres			
93,6%	6,4%			

Fuente: Elaboración propia a partir de www.usiminas.com

Cuadro 13 Ficha técnica de FERSA Energías Renovables, S.A.

<p>a) Origen: España, 2000</p> <p>b) Actividad: Energías renovables</p> <p>c) Expansión internacional: en América y en Europa (Francia y Polonia)</p> <p>d) Perfil de sus empleados: Prioriza la contratación local. Para ello opera en el exterior a través de sociedades domiciliadas en cada país en los que tiene presencia, teniendo participaciones en estas sociedades.</p> <p>e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión y retención del talento, con planes de formación. - Apuesta por la diversidad y la inclusión de personas con discapacidad. - Fomenta la igualdad de género y oportunidades. - Apoyo a la conciliación entre la vida laboral y personal.
--

Elaboración propia a partir de www.fersa.es

Cuadro 14: Ficha Técnica de MONTEBALITO, S.A.

a)	Origen: España, 1972	
b)	Actividad: Generación de parques de energías renovables y desarrollo inmobiliario	
c)	Expansión internacional: Fuerte presencia internacional, expandiéndose por países de Europa, América y Norte de África.	
d)	Perfil de sus empleados: La plantilla actual se configura de la siguiente manera:	
	Hombres	Mujeres
	58,59%	41,41%
e)	Principales políticas de gestión de los recursos humanos:	
	- Cuenta Política de Responsabilidad Social Corporativa.	
	- Posee políticas de evaluación del desempeño de los altos directivos.	

Elaboración propia a partir de www.montebalito.com

Cuadro 15 Ficha técnica de SAETA YIELDS, S.A.

a)	Origen: España, octubre 2014
b)	Actividad: Energías renovables eólica y solar
c)	Expansión internacional: en Europa en Portugal y en Latinoamérica en México, Perú y Uruguay.
d)	Perfil de sus empleados: Compañía muy joven, aunque en expansión. El año 2015 se cerró con una plantilla de 38 profesionales, altamente cualificados.
e)	Principales políticas de gestión de los recursos humanos:
	- Gestión y retención del talento, con planes de formación.
	- Alta preocupación por la seguridad en el trabajo.
	- Planes de retribución variable, en función de la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.saetayield.com

Cuadro 16: Ficha Técnica de SOLARIA ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE, S.A.

- | |
|--|
| <p>a) Origen: España, 2002</p> <p>b) Actividad: Generación de energía, diseño e instalación de plantas de energía solar fotovoltaica</p> <p>c) Expansión internacional: Presente en mercados como Alemania, Francia, Italia, España, Grecia y Latinoamérica. También se encuentra en Israel, Japón, EEUU y Reino Unido a través de acuerdos estratégicos con socios importantes.</p> <p>d) Perfil de sus empleados:
La plantilla la componen más de 500 personas.</p> <p>e) Principales políticas de gestión de los recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con excelentes programas de formación y apuestan por el desarrollo del capital humano. - Pone en valor la diversidad como elemento para crear sinergias. - Promueve políticas de conciliación de la vida personal y laboral |
|--|

Fuente: Elaboración propia a partir de [www. solariaenergia.com](http://www.solariaenergia.com)

En una segunda etapa del estudio de casos se procedió a diseñar una breve entrevista con preguntas abiertas relativas a la política de expatriación/repatriación de directivos, y se les realizó a responsables de recursos humanos de estas compañías vía telefónica y/o vía email, obteniéndose los siguientes resultados:

- Un 25 por 100 afirman desarrollar políticas explícitas de expatriación/repatriación de directivos considerando los factores analizados en este trabajo de investigación.
- Un 31,25 por 100 reconocen no llevar a cabo una política de recursos humanos enfocada explícitamente a la expatriación/repatriación de directivos, pero en su política global de gestión del personal consideran problemáticas identificadas en nuestro estudio relacionadas con la gestión internacional de los recursos humanos, llevando a cabo actuaciones para facilitar la conciliación laboral/personal, para retener el talento, para el fomento de la diversidad cultural, para potenciar la movilidad internacional, para conceder ayudas sociales a los empleados (educación de los hijos, seguros médicos, planes de pensiones, etc.)
- Un 12,5 por 100 no diseñan este tipo de políticas por ser bajo el nivel de internacionalización.
- Un 12,5 por 100 respondieron que esa información era confidencial de la organización y no nos la podían suministrar.
- Un 18,75 por 100 de los directivos de la muestra no contestaron.

De acuerdo con estas respuestas y con el análisis de las páginas webs de estas compañías, se llega a la conclusión de que la expatriación/repatriación de directivos con carácter específico y explícito no es considerada en buena parte de los casos analizados en la gestión internacional de los recursos humanos, siendo ésta una asignatura pendiente. Sin embargo, los problemas que se presentan a raíz de la expatriación/repatriación, tales como la posible fuga de talentos, conciliación laboral/personal al salir a trabajar al extranjero (educación de los hijos, adaptación de la familia en el nuevo destino, posible perjuicio en la carrera profesional de la pareja o cónyuge, etc.), problemas sociales derivados de no gestionarse correctamente la diversidad cultural, etc., sí que son tenidos en cuenta en las políticas globales de gestión del personal, aunque no aparezcan explícitamente como actuaciones para un correcto proceso de expatriación/repatriación.

6. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La globalización actual de la economía ha dado lugar a una intensa internacionalización empresarial con sus correspondientes consecuencias en la gestión del personal, especialmente cuando se producen procesos de expatriación /repatriación de directivos. De hecho, en el periodo comprendido entre 2010 y 2015 ya se han producido cambios en lo que se refiere a esta problemática, los cuales los podemos sintetizar en los siguientes puntos:

- Se ha incrementado el porcentaje de mujeres directivas expatriadas, siendo éste mayor entre las casadas que entre las solteras.

- Ha disminuido la edad media de los directivos que salen al exterior.
- Se ha visto reducido el número de expatriados dirigidos a países europeos, aumentando el de expatriados dirigidos a destinos como Asia, Estados Unidos, México, Brasil y África.
- La tasa de abandono entre el primer y segundo año de producirse la repatriación y a partir de los dos años se ha elevado considerablemente.
- La remuneración económica de los expatriados es inferior actualmente con respecto hace cinco años.
- Respecto a los factores sociales, las preocupaciones de los expatriados durante el periodo 2010-2015 prácticamente son las mismas: adaptación de la pareja y/o familia al país de destino, educación de los hijos, aceptación de la cultura del país, difícil ubicación del país, posibles perjuicios en la carrera profesional de la pareja, problemas idiomáticos, en algunos casos incertidumbre en cuanto al tiempo de expatriación y apoyo a miembros dependientes de la familia.

Centrándonos en el estudio de casos de las empresas energéticas del IBEX 35, tras la información recabada a partir de fuentes primarias, como son las entrevistas con preguntas abiertas realizadas a los responsables de recursos humanos de las compañías de la muestra, y de fuentes secundarias, a partir del análisis de sus páginas webs, los resultados a los que llegamos son similares, como queda reflejado en las siguientes políticas de recursos humanos de estas organizaciones, que podemos resumir en los siguientes apartados:

- Se fomenta la igualdad de género.
- Se promueve la conciliación de la vida personal y laboral a través de distintos programas que favorecen la flexibilidad de la jornada laboral, así como ofreciendo servicios y beneficios adaptados a las necesidades de su personal (p.ej. guarderías, comedores, etc).
- Se apuesta por la incorporación a la empresa de jóvenes talentos y por su formación en la compañía, poseyendo algunas de éstas sus propias Universidades corporativas con este fin.
- Se diseñan programas para gestionar la diversidad cultural, aprovechando las ventajas de trabajar con empleados de distintas nacionalidades.
- Existe una gran preocupación por la formación continua en la empresa y por el desarrollo de las carreras de los empleados, intentando asimismo retener el talento en la organización.
- En los procesos de internacionalización se persigue también una transferencia de conocimientos y experiencias entre las unidades de los diferentes países.
- La retribución monetaria, en algunos casos inferior a la de antaño al salir al extranjero, se compensa con beneficios sociales tales como seguros de vida, seguro médico, planes de pensiones, ayudas escolares para los hijos, etc.

Todas estas actuaciones inciden indirectamente en los procesos de expatriación/repatriación. Las medidas enfocadas a la conciliación laboral/personal, los programas para gestionar la diversidad cultural, los beneficios sociales concedidos, etc., facilitan la expatriación de directivos. De otra parte, la preocupación por retener el talento en la empresa y por la transferencia de conocimientos entre centros de operaciones de distintos países, implícitamente dan lugar a una serie de políticas para que los repatriados no abandonen la compañía. Sin embargo, como ha quedado puesto de manifiesto en el análisis de casos de las empresas energéticas del IBEX 35, buena parte de éstas reconocen no desarrollar un programa explícito de expatriación/repatriación de directivos.

Por todo ello, tras este estudio queda justificada la necesidad de que las empresas diseñen sus propios programas de expatriación/repatriación, no basta con que implícitamente o para cada caso en particular existan medidas que favorezcan la gestión internacional de los recursos humanos, pues ello puede dar lugar a dudas e incertidumbres entre los empleados que los hacen más reacios a salir al exterior. Asimismo, la repatriación debe planificarse con la misma rigurosidad que la expatriación, de lo contrario podría producirse un abandono del personal de la empresa con la consiguiente fuga de talento y experiencia transnacional. En este sentido se formulan las siguientes propuestas:

- Desarrollo de planes específicos de expatriación de directivos que recojan todas las preocupaciones sociales identificadas en este estudio e intente solventarlos en la medida de lo posible.
- Estos planes de expatriación deben especificar explícitamente los beneficios sociales y/o profesionales al salir al exterior, dado que actualmente las compensaciones monetarias son inferiores a antaño.

- La problemática de la conciliación laboral/familiar se acentúa aún más en los casos en los que son las mujeres directivas las que salen al extranjero, por lo que las medidas relacionadas con estos aspectos deben rediseñarse para el caso de la expatriación.
- Dada la conveniencia de retener el talento y de aprovecharnos de la transferencia de conocimientos tras un proceso de expatriación, es muy importante elaborar un riguroso plan de repatriación, para que los directivos no abandonen la empresa. Este plan debe conocerlo el personal antes de su salida al exterior, pues reduciría así la incertidumbre sobre su futuro al regresar a su país de origen al cabo de un tiempo.

Este trabajo adolece de algunas limitaciones, como es el hecho de haberse realizado sobre una muestra pequeña, aunque representativa de empresas. En futuras investigaciones se ampliará este estudio a compañías pertenecientes a otras ramas de actividad económica que cuenten con un cierto grado de internacionalización.

BIBLIOGRAFÍA

Bayón Mariné, F. (2002): *Organización y Recursos Humanos*. Síntesis, Madrid, pp. 97-102.

Bolsas y Mercados Españoles (2016): *Informe de Mercados 2015*.

Bonache, J.; Brewster, C. y Suutari, V. (2001): "Expatriation: A developing research agenda". *Thunderbird International Business Review*. Vol. 43, nº 1, enero-febrero 2001, pp.3-20.

Cigna (2010): *Global Mobility Trends Survey*. www.cignaglobalhealth.com

Cigna (2015): *Global Mobility Trends Survey*. www.cignaglobalhealth.com

Gaspar González, A.I. y Martín Rojo, I. (2010): *Administración de los recursos humanos en las empresas turísticas*. Pirámide, Madrid, pp.207-215

Harzing, A.W.; Pudelko, M. y Reiche, B.S. (2016): "The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations". *Human Resource Management*. Vol. 55, nº 4, julio-agosto 2016, pp. 679-695.

Martín Rojo, I. y Gaspar González, A.I. (2007): *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado*. Síntesis, Madrid, pp.19-27

Mercer Human Resource Consulting (2002): *Estudio sobre las Prácticas, Políticas y Retribución de los Empleados Expatriados*.

Mercer Human Resource Consulting (2006): *Estudio sobre las Prácticas, Políticas y Retribución de los Empleados Expatriados*.

Pascual Faura, M. y Escalera Izquierdo, G. (2009): "Consideraciones previas al proceso de expatriación". *Boletín Económico ICE*. Nº 2956, 1-15 enero 2009, pp. 25-33.

Reiche, B.S. (2012): "Knowledge benefits of social capital upon repatriation: a longitudinal study of international assignees". *Journal Management Studies*. Vol. 49, nº 6, septiembre 2012, pp. 1052-1077.

Sumpter, D. y Szkudlarek, B. (2015): "What, when and with whom? Investigating Expatriate Reentry Training with a Proximale Approach". *Human Resource Management*. Vol. 54, nº 6, noviembre-diciembre 2015, pp. 1037-1057

<http://www.braskem.com>

<http://www.enagas.es>

<http://www.ree.es>

<http://www.fersa.es>

<http://www.saetayield.com>

<http://www.repsol.com>

<http://www.cemig.com>

<http://www.gasnaturalfenosa.es>

<http://www.petrobras.com/es/home.htm>

<http://www.latibex.com/esp/emisoras/fichas/TRACN.htm>

<http://www.eletrabras.com/elb/data/Pages/LUMIS293E16C4PTBRIE.htm>

<http://www.copel.com/hpcopel/root/index.jsp>

<http://www.endesa.com/es/home>

<https://www.iberdrola.com/>

<http://www.usiminas.com/>

<http://www.montebalito.com/>

<http://www.solariaenergia.com/>

<http://www.bolsamadrid.es/esp/>

<http://www.bnamericas.com/>