

# LA REPATRIACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA INTERNACIONAL. PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN<sup>1</sup>

**Sánchez Vidal, M.E.**

Universidad Politécnica de Cartagena

**Sanz Valle, R.**

Universidad de Murcia

**Barba Aragón, M.I.**

Universidad Politécnica de Cartagena

## RESUMEN

La gestión adecuada de los trabajadores repatriados es fundamental para la empresa internacional. Sin embargo, la repatriación ha sido uno de los aspectos de la gestión internacional de recursos humanos menos investigados. De la misma forma, en el mundo empresarial se ha ignorado su importancia, observándose grandes deficiencias en su gestión que pueden estar dando lugar a la pérdida de trabajadores muy cualificados y a costes innecesarios en las organizaciones. Por ello, en este trabajo, tras analizar con profundidad la literatura teórica y empírica existente sobre el tema, se proponen las principales líneas de investigación que se deben seguir, de modo que sus conclusiones puedan ser aplicadas en el ámbito empresarial para mejorar la gestión de la repatriación.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Internacional de Recursos Humanos, Repatriación.

## ABSTRACT

International firms need an appropriate management of the repatriation process. However, this aspect of an international assignment has been neglected over the years both by the human resource managers and by the research community. Inefficiencies in the repatriation management can imply the loss of high qualified workers and also a lot of other financial losses. After reviewing the theoretical and empirical literature regarding the repatriation process, we propose different lines of research in order to find interesting conclusions and recommendations that can be applied in international organizations to improve their international human resource management.

**KEYWORDS:** International Human Resource Management, Repatriation.

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía está dando lugar a un incremento de los procesos de internacionalización de las empresas. Lograr que estos procesos se desarrollen con éxito requiere un replanteamiento de las políticas de gestión de la empresa. Entre ellas, también se enfrenta a este reto la gestión de recursos humanos. En este contexto, ha surgido en los últimos años la denominada gestión internacional de recursos humanos (GIRH) que trata “aquellas cuestiones y problemas de recursos humanos que surgen a partir de la internacionalización de la empresa” (Bonache, 1996) y que desempeñan un importante papel en la actual economía de la globalización (Bartlett y Ghoshal, 1990; Brewster y Scullion, 1997; Stroh y Caligiuri, 1998; Dolan et al. 1999; Scullion y Starkey, 2000; Bonache et al., 2001).

Dentro de la GIRH destaca el análisis de la gestión de los expatriados o personal desplazado a otros países. Tras una rigurosa revisión de la literatura, se ha observado que la

última fase del proceso de expatriación, es decir, la repatriación de los trabajadores, ha sido una de las que menos atención ha recibido, tanto en el ámbito académico como empresarial, a pesar de ser una etapa determinante del éxito del proceso, debido a las siguientes razones:

1. Los conocimientos que han adquirido los repatriados en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional (Johnston, 1991; Forster, 1994; Lazarova y Caligiuri, 2001).

2. Cuando el proceso de repatriación no se gestiona adecuadamente se pueden ver afectados el rendimiento del trabajador, su motivación e incluso permanencia en la organización (Black et al., 1999). Asimismo, también incide negativamente sobre el deseo de todos trabajadores de la empresa de aceptar futuras misiones de expatriación, ya que si observan un efecto negativo de la misma sobre el desarrollo profesional del individuo preferirán no marchar al extranjero (Brewster y Scullion, 1997), lo cual limita la posibilidad de crecimiento de la empresa en el ámbito internacional (Tung, 1988).

3. De acuerdo con algunos autores se espera que tanto las expatriaciones como las repatriaciones aumenten en los próximos años debido a la creciente tendencia a la internacionalización que están experimentando las empresas (Johnston, 1991; Forster, 1994, Linehad y Scullion, 2002).

Ante estas circunstancias, es importante que las empresas gestionen adecuadamente la repatriación de sus trabajadores. Por esta razón, este trabajo se centra en esta cuestión, en particular analiza cómo se ha abordado el tema de la repatriación a nivel académico, con el objetivo de identificar los principales aspectos a los que prestar atención para mejorar este proceso en la empresa. Para ello, en la primera parte de este estudio se recogen los fundamentos teóricos relativos a la repatriación de los trabajadores. A continuación se examina la literatura empírica existente. Finalmente, se exponen las principales líneas de investigación que se desprenden de la revisión efectuada y que permitirían el avance en el conocimiento de este tema.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA TEÓRICA SOBRE REPATRIACIÓN**

En general, a los responsables de la gestión en la empresa internacional les cuesta pensar que la vuelta de un trabajador a su país pueda suponerle problemas de adaptación. Sin embargo, el regreso del expatriado puede ser una experiencia traumática y llena de dificultades (Tung, 1988). En ocasiones, incluso puede tratarse de un proceso más complicado que el de adaptación a un país extranjero, debido a que ni siquiera los propios trabajadores esperan encontrarse con problemas para adaptarse y, por tanto, no suelen estar preparados para enfrentarse a ellos cuando surgen (Hurn, 1999).

En la literatura para explicar el conjunto de las dificultades de adaptación con que se encuentra el repatriado al regresar a su país de origen se utiliza el término de “choque cultural

inverso". El choque cultural inverso influye negativamente, entre otros factores, en la motivación del repatriado y, por tanto, en su rendimiento y en las posibilidades de que la empresa pueda aprovechar la experiencia internacional que ha adquirido durante su misión en el extranjero (Peltonen, 1997).

La mayoría de los trabajos que han estudiado, desde un punto de vista teórico, los factores que inciden en la adaptación del repatriado lo han hecho prestando atención tan sólo a unos pocos (Cagney, 1975; Clague y Krupp, 1978; Kendall, 1981; Harvey, 1982; Tung, 1988; Dowling y Schuler, 1990; Solomon, 1995; Peltonen, 1997; Swaak, 1997; Hurn, 1999). Sin embargo, Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh (1999) proponen un modelo que trata de integrar las principales variables determinantes de la adaptación del repatriado.

Para exponer la variedad de factores que se han señalado en la literatura como determinantes de la adaptación del repatriado hemos optado por clasificarlos en cuatro categorías, distinguiendo entre factores individuales, laborales, organizativos y otros factores, siguiendo, de esta forma, la agrupación propuesta por Black et al. (1999: 211).

1) Factores individuales: son aquellos relacionados con las características de los propios individuos o las de la misión internacional de cada trabajador. Entre los factores individuales citados en la literatura teórica destaca la duración de la expatriación (Harvey, 1982).

2) Factores laborales: son los que hacen referencia a las características del puesto de trabajo que ha de desempeñar el repatriado al regresar a su país y que, normalmente, se comparan con las del puesto que ocupaba durante la expatriación. Entre ellas, destaca el grado de autonomía que tiene el trabajador en su nuevo puesto (Kendall, 1981).

3) Factores organizativos: se incluyen entre éstos los relacionados con la gestión de recursos humanos que desarrolla la empresa para sus repatriados. En la literatura se mencionan la asignación de un tutor al trabajador mientras está en el extranjero (Harvey, 1982; Tung, 1988; Swaak, 1997; Hurn, 1999), la formación previa, es decir, la que proporciona la empresa al trabajador mientras dura la expatriación (□alomón, 1995), la comunicación entre el trabajador y la empresa durante la expatriación (Harvey, 1982; Tung, 1988; Cagney, 1975), las políticas de gestión de carrera desarrolladas por la empresa (Harvey, 1982; Tung, 1988; Peltonen, 1997; Swaak, 1997; Hurn, 1999), su política de retribución (Cagney, 1975), la asistencia financiera y de impuestos que ofrece al trabajador (Cagney, 1975) y el grado en que la empresa valora la experiencia internacional adquirida por el mismo en el extranjero (Peltonen, 1997; Hurn, 1999).

4) Otros factores: aquí se incluyen factores que no pueden clasificarse en las categorías anteriores pero que, según la literatura, también influyen en el proceso de adaptación del repatriado. Entre ellos se encuentran la distancia cultural entre el país de origen y de destino (Kendall, 1981; Peltonen, 1997; Hurn, 1999), la reducción del estatus social que puede sufrir el

individuo al volver a su país doméstico (Dowling y Schuler, 1990; Hurn, 1999), los cambios en las condiciones de la vivienda (Cagney, 1975; Kendall, 1981), la adaptación del cónyuge (Hurn, 1999) y los problemas de la educación de los hijos (Kendall, 1981; Hurn, 1999).

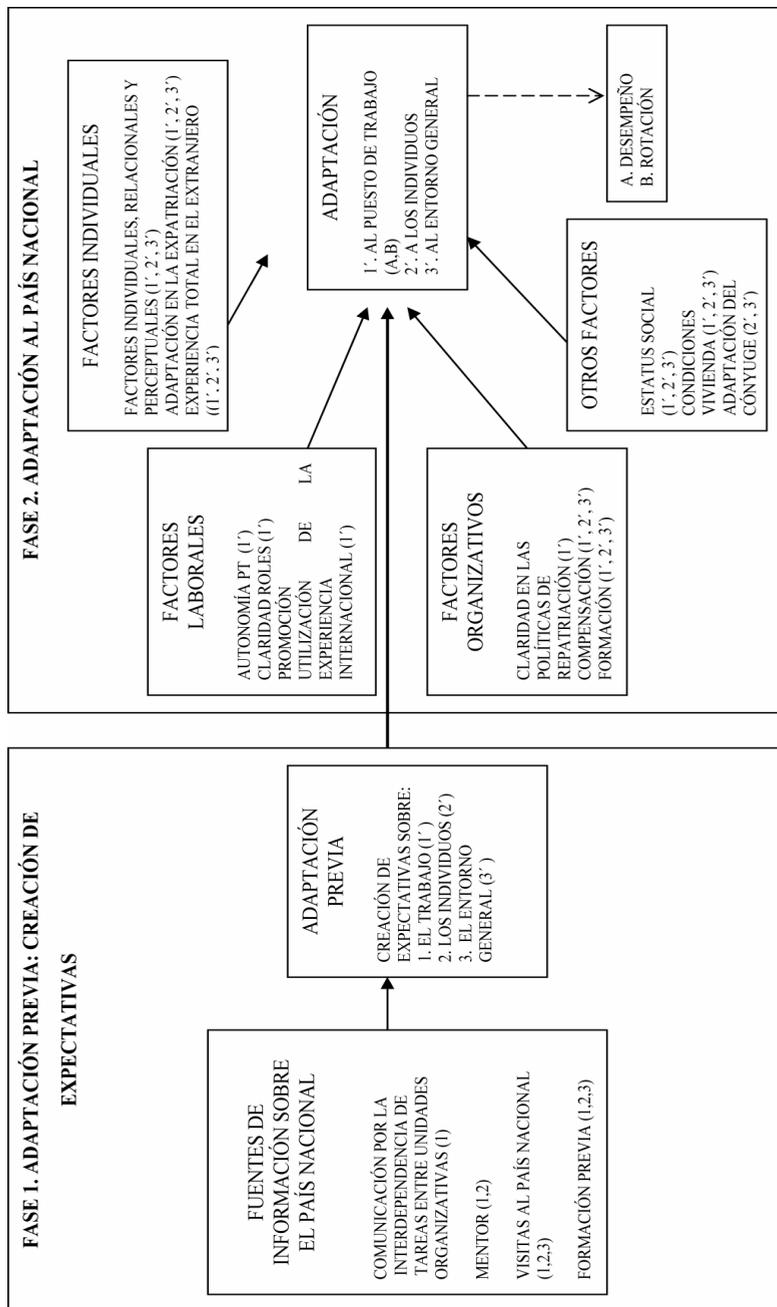
Por su parte, el modelo de repatriación de Black et al. (1999) recoge y agrupa algunos de los factores que se acaban de exponer e incorpora otros nuevos con el fin de explicar qué aspectos condicionan el proceso de adaptación del repatriado en su totalidad.

Según el citado modelo, el repatriado se enfrenta a un clima de incertidumbre desde el momento en que sabe que se va a producir el regreso a su país de origen. Esto le impulsa a la búsqueda del control de la situación de dos formas diferenciadas y en dos momentos del tiempo distintos. En primer lugar, antes de que se produzca el traslado, el repatriado hace uso del llamado control previo, es decir, trata de conocer las características y condiciones que le esperan en el país doméstico al producirse su regreso. Esto le ayuda a crear expectativas mucho más precisas sobre lo que se va a encontrar tras la repatriación. En segundo lugar, cuando el trabajador se desplaza al país doméstico trata de modificar sus actitudes y comportamientos para que sean los más adecuados al entorno con el que se encuentra.

Teniendo en cuenta lo anterior, Black et al. (1999) proponen que en el proceso de adaptación del repatriado se deben distinguir dos fases: la fase previa o de generación de expectativas y la de adaptación al país nacional, tal y como se observa en la representación del modelo en la figura 1.

En la primera fase, según el modelo, que el trabajador genere expectativas más o menos acertadas sobre la situación que le espera tras la repatriación depende del intercambio de información que se produzca entre dicho trabajador y el país de origen. Así, se señalan una serie de factores como determinantes de la creación de expectativas más acertadas, entre ellos la comunicación entre trabajador y empresa durante la expatriación por motivos laborales, la asignación de un tutor al trabajador mientras dura su expatriación, la frecuencia de las visitas a su país en ese periodo y la formación que le proporciona la empresa antes de regresar a su país de origen. El modelo entiende que existen tres tipos de expectativas sobre la situación futura que le espera al individuo: expectativas sobre el trabajo (cuando se centran en aspectos relacionados con su nuevo puesto de trabajo y la organización en su país de origen), sobre los individuos (si tratan de predecir cómo serán sus relaciones con las personas del país doméstico) y las expectativas sobre el entorno general (si engloban aspectos como la calidad de vida, el ocio, el transporte o el clima en su país, entre otros).

**FIGURA 1** Modelo de adaptación del repatriado de Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh (1999)



Nota: Los números entre paréntesis indican el tipo de adaptación sobre el que influye cada variable.

Fuente: Black et al. (1999: 211)

Así, el modelo plantea que algunos factores afectan a la generación de los tres tipos de expectativas mientras que otros sólo afectan a una o a dos de las dimensiones señaladas. Así, por ejemplo, según el modelo, la frecuencia de las visitas al país doméstico favorece la creación de expectativas más acertadas en todos los ámbitos, mientras que la frecuencia de la comunicación por motivos de la interdependencia del trabajo solamente influye en la creación de expectativas más precisas sobre el trabajo.

En la segunda fase del modelo los factores determinantes de la adaptación del trabajador repatriado se agrupan en cuatro categorías: factores individuales, laborales, organizativos u otros factores. Entre los primeros, se destacan factores individuales, relacionales y preceptuales, así como la adaptación que ha logrado el trabajador al país extranjero y el tiempo total que ha estado viviendo en el extranjero, incluyendo expatriaciones previas. Entre los factores laborales se señalan la autonomía del puesto de trabajo, la claridad existente en el puesto sobre las tareas y el contenido del trabajo, si el puesto de trabajo ha supuesto una promoción profesional y si se utiliza en la empresa la experiencia internacional de los repatriados. En cuanto a los factores organizativos se incluyen la claridad en las políticas de repatriación, así como la compensación y la formación que proporciona la empresa al repatriado una vez que ha regresado. Por último, la reducción del estatus social experimentado por el trabajador al regreso, los posibles problemas con la vivienda y la adaptación del cónyuge constituyen el bloque de otros factores.

Análogamente a lo que se planteaba en la primera fase del modelo, en la adaptación del repatriado se distinguen también tres dimensiones: adaptación al trabajo o laboral, a los individuos y al entorno general. La adaptación laboral se refiere a si el repatriado consigue asimilar las condiciones del nuevo puesto de trabajo que ocupa tras el regreso a su país de origen. La adaptación a los individuos recoge información sobre la adaptación del repatriado a sus relaciones con otros individuos ya sea por motivos laborales como por los de otra índole. Por último, la adaptación al entorno general engloba aspectos tales como la adaptación alcanzada por los repatriados a la vida en general, al transporte, a la comida, al tiempo, a las compras, etc.

De esta forma, en la segunda fase del modelo, algunos de los factores están relacionados teóricamente con todas las dimensiones de la adaptación, como son la formación que recibe el trabajador o la reducción del estatus social que puede producirse tras la repatriación, mientras que otros se relacionan sólo con uno o dos aspectos de la adaptación, como es el caso de la claridad que tienen los trabajadores sobre las funciones y tareas de su nuevo puesto (que sólo influye sobre la adaptación al puesto de trabajo) o el grado en que el cónyuge del repatriado se adapta a la nueva situación (que afecta a la adaptación a los individuos y al entorno general).

Asimismo, entre la primera y la segunda fase el modelo también se establece una relación. En concreto, se plantea que conforme las expectativas que genera el individuo se ajustan más a la realidad que se va a encontrar (esto es, la adaptación previa es mejor), la segunda fase, es decir, la adaptación del repatriado al país nacional, mejora.

Por último, el modelo sugiere un vínculo entre el grado de adaptación al trabajo que consigue el repatriado y dos resultados organizativos: el nivel de desempeño del repatriado en su nuevo puesto y la tasa de rotación voluntaria de los repatriados.

### 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA EMPÍRICA SOBRE REPATRIACIÓN

Tradicionalmente, la repatriación ha recibido escaso tratamiento en la literatura empírica. Sin embargo, desde la década de los noventa el número de trabajos centrados en este tema ha ido aumentando, tendencia que continua en la actualidad favorecida por el creciente interés que tiene para las empresas.

En la tabla 1 se recogen los principales trabajos empíricos realizados hasta el momento que han tratado el tema de la repatriación, indicando el instrumento empleado para la recogida de información, el país en el que se enmarcan y el tipo de análisis que realizan.

**Tabla 1. Literatura empírica sobre repatriación.**

AUTOR	AÑO	INSTRUMENTO	PAÍS DEL ESTUDIO	ANÁLISIS REALIZADO
Adler	1981	Cuestionario	Canadá	Descriptivo
Gomez-Mejía y Balkin	1983	Cuestionario	EE.UU.	Descriptivo
Harvey	1989	Cuestionario	EE.UU.	Descriptivo
Black	1991	Cuestionario	EE.UU.	Análisis factorial, anova
Black y Gregersen	1991	Cuestionario	EE.UU.	Correlación, regresión
Johnston	1991	Cuestionario y entrevista personal	Reino Unido	Descriptivo
Black	1992	Cuestionario	EE.UU.	Análisis factorial, anova
Gregersen	1992	Cuestionario	EE.UU.	Correlación, regresión
Black	1994	Cuestionario	Japón	Correlación, regresión
Forster	1994	Cuestionario	Reino Unido	Descriptivo
Stroh	1995	Cuestionario	EE.UU.	Correlación, regresión
Gregersen y Black	1996	Cuestionario	Japón	Correlación, regresión
Gregersen y Stroh	1997	Cuestionario	Finlandia	Correlación, regresión
Hammer, Hart y Rogan	1998	Cuestionario	EE.UU.	Correlación, regresión
Stroh, Gregersen y Black	2000	Cuestionario	EE.UU.	Anova
Lazarova y Caligiuri	2001	Cuestionario	EE.UU. y Canadá	Ecuaciones estructurales, regresión
Oddou y Mendenhall	2001	Cuestionario y entrevista personal	EE.UU.	Descriptivo
Linehan y Scullion (a)	2002	Entrevista personal	Reino Unido, Irlanda, Alemania y Bélgica	Descriptivo
Linehan y Scullion (b)	2002	Entrevista personal	Reino Unido, Irlanda, Alemania y Bélgica	Descriptivo
Paik, Segaud y Malinowski	2002	Entrevista personal	EE.UU., Reino Unido, Finlandia, Dinamarca, Noruega y Suecia	Estudio de casos
Baruch, Steele y Quantril	2002	Entrevista personal	Reino Unido	Estudio de casos
Sánchez	2003	Entrevista personal	España	Estudio de casos
Suutari y Brewster	2003	Cuestionario	Finlandia	Longitudinal descriptivo, regresión, anova

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en los estudios empíricos es frecuente que se utilice como unidad de análisis a los trabajadores repatriados pertenecientes a unas pocas empresas, como sucede en los trabajos de Gómez-Mejía y Balkin (1983), Black y Gregersen (1991), Black (1991, 1992 y 1994), Gregersen (1992), Gregersen y Black (1996), Gregersen y Stroh (1997), Hammer et al. (1998), Stroh et al. (1997) y Lazarova y Caligiuri (2001). En cuanto al método de recogida de información, el más utilizado es el cuestionario. Se observa, no obstante, que en los últimos años se está popularizando también el uso de las entrevistas personales.

Según el país donde se ha realizado el estudio, destaca la gran concentración de investigaciones sobre repatriados de los Estados Unidos, seguidas por los que se ocupan de trabajadores del Reino Unido. Es de señalar que muy pocos trabajos se han centrado en otros países europeos (Linehan y Scullion; 2002a y 2002b; Suutari y Brewster, 2003; Sánchez, 2003), lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir investigando el fenómeno de la repatriación en otros países, entre los que se encuentra España.

En cuanto a los análisis realizados por los investigadores se observan dos tipos de estudios diferenciados: los cualitativos y los cuantitativos. Cabe destacar que existe un mayor número de investigaciones que han optado por la realización de estudios cuantitativos, como se observa en la tabla 1, pero que, sin embargo, también se ha producido un repunte en la realización de investigaciones cualitativas mediante la metodología del estudio de casos. En nuestra opinión, esto se debe a que la realización de estudios de casos es particularmente adecuada para investigar fenómenos poco analizados hasta el momento y sobre los cuáles no existe un desarrollo teórico completo, como es el caso de la repatriación. A continuación se exponen las principales aportaciones de estas investigaciones.

### 3.1. Estudios cualitativos sobre repatriación.

Algunos de estos trabajos ponen de manifiesto las dificultades asociadas al proceso de repatriación y, por tanto, el interés de profundizar en su estudio. Así, por ejemplo Forster (1994), en su trabajo realizado con 124 repatriados, obtiene que para el 42% de ellos la repatriación ha sido una experiencia bastante difícil. Es más, Adler (1981), Gómez-Mejía y Balkin (1983) y Linehan y Scullion (2002a y 2002b), a partir de muestras de 200, 89, 50 y 32 repatriados respectivamente, concluyen que el choque cultural inverso que se produce en la repatriación puede ser mucho más traumático que el que tiene lugar en la expatriación. Esto contrasta con la escasa importancia que la empresa le concede, ya que las necesidades de los trabajadores repatriados no suelen ser tenidas en cuenta (Linehan y Scullion, 2002b; Paik et al., 2002). A menudo, cuando los directivos observan estos problemas ya es demasiado tarde y el trabajador está rindiendo por debajo de sus posibilidades o ha terminado por abandonar la empresa.

Teniendo en cuenta las consecuencias que puede tener para la empresa el hecho de que el repatriado no logre adaptarse plenamente, no es de extrañar que algunos trabajos hayan tratado de identificar los factores determinantes de su mayor o menor adaptación. Entre estos factores, uno de los que más dificulta la adaptación de los repatriados, de acuerdo con estas investigaciones, es la falta de programas de repatriación en la empresa. De acuerdo con Harvey (1989), esto puede deberse al coste percibido de los programas por parte de los responsables de recursos humanos, a que no existe una percepción de la necesidad de realizarlos o a la inexperiencia para desarrollarlos, especialmente en empresas de reciente internacionalización.

La inexistencia de estos programas en la empresa internacional da lugar a numerosas dificultades durante el proceso de repatriación, a la reducción de autonomía y de estatus del trabajador y a que éste experimente una sensación de pérdida de orientación en su carrera profesional (Johnston, 1999).

La literatura también analiza el contenido de los programas de repatriación en las empresas que sí los desarrollan. Según Harvey (1989), el 66% de ellos incluye la asistencia y apoyo en la carrera profesional del repatriado, el 58% incorpora ayudas a la adaptación y al desplazamiento al país de origen (tales como vivienda o transporte) y el 38% ofrece ayuda financiera (como préstamos a bajo interés). Por su parte, Johnston (1991) afirma que la gestión de la carrera profesional del repatriado es el apoyo más ofrecido por las empresas internacionales a estos trabajadores y, según Forster (1994), es también la práctica más valorada por el 63% de los repatriados analizados en su estudio. Estos datos coinciden con los de Suutari y Brewster (2003), para quienes el desarrollo profesional tras la repatriación es el principal motivo de aceptación de una expatriación, por encima de otros como el salario percibido o el estatus social.

En la práctica, aspectos como el no disponer de un puesto adecuado en el país de origen del trabajador cuando éste es repatriado, así como la posibilidad de que el trabajador abandone la empresa, o el empeoramiento de la calidad de vida familiar apenas son considerados en estos programas.

Respecto a los problemas laborales, destaca la aportación de Suutari y Brewster (2003) en la que se obtiene que el 59% de los repatriados analizados considera la posibilidad de abandonar la empresa. Entre las razones del alto deseo de abandonar la empresa se encuentra el mayor número de ofertas de empleo que reciben los repatriados tras volver a su país. Así, por ejemplo, en el mismo estudio, el 60% de los repatriados ha recibido ofertas externas de empleo tras volver a Finlandia, de los cuales el 23% han recibido cuatro o más ofertas de trabajo distintas. Este elevado número de ofertas externas indica la gran importancia que el mercado concede a la experiencia internacional y aumenta la posible rotación de los repatriados aún cuando estos no hubiesen considerado de antemano la posibilidad de dejar la organización.

Sin embargo, las dificultades para adaptarse tras la repatriación no solamente surgen en el entorno empresarial y organizativo sino también en las relaciones con antiguos amigos y compañeros, a la hora de iniciar nuevas relaciones sociales y en la adaptación al entorno general (Linehan y Scullion, 2002b; Paik et al., 2002). Según Gómez-Mejía y Balkin (1983), Johnston (1991) y Linehan y Scullion (2002a), esta situación se debe a que durante la ausencia del trabajador se producen cambios no sólo en el entorno sino también en los individuos mismos, lo que afecta a las relaciones de amistad previas a su desplazamiento al extranjero y a su sociabilidad en la empresa.

En relación con el posible empeoramiento de la calidad de vida familiar, Johnston (1991) asegura que muy pocas veces se tienen en cuenta en la empresa los aspectos personales y familiares del trabajador. Así, por ejemplo, en su estudio ninguna empresa ofrecía apoyo al repatriado y a su familia para facilitarles su integración social y profesional. De acuerdo con Harvey (1989), sólo un 35% de las empresas tenía en cuenta al cónyuge del trabajador y únicamente un 15% consideraba a los hijos del repatriado. No obstante, según algunos autores como Paik et al. (2002), la asistencia a la familia del repatriado, a pesar de ser necesaria y recomendable, no debe hacer sentir al trabajador que su organización se está entrometiendo en temas personales.

Por último, es conveniente señalar que se han observado diferencias en los resultados obtenidos por los estudios según el país de origen de los repatriados. Así, por ejemplo, Paik et al. (2002), indican que la importancia otorgada por los repatriados a variables como la lealtad a la empresa, la situación familiar o la promoción en el puesto tras el regreso varía dependiendo de si estos pertenecen a países nórdicos, como Finlandia o Noruega, o a Estados Unidos. Esto refuerza la idea de que es necesario investigar estos temas en países en los que han recibido escasa atención hasta el momento, como es el caso de España.

Una vez revisadas las conclusiones de los trabajos empíricos cualitativos sobre la repatriación, a continuación se examinan los resultados de los estudios cuantitativos.

### 3.2. Estudios cuantitativos sobre repatriación.

Los estudios cuantitativos se pueden dividir en dos grandes grupos. Por un lado, aquellos que contrastan las relaciones propuestas en el modelo de Black et al. (1999) y, por otro, los que se centran en otro tipo de relaciones no enunciadas en el mismo.

Con respecto a los que analizan las relaciones del modelo de Black et al. (1999) hay que indicar que la primera fase del modelo no ha sido investigada por completo en ningún estudio. No obstante, Suutari y Brewster (2003) analizan la repercusión que el hecho de tener una persona de contacto en la organización doméstica puede tener sobre la precisión de las expectativas laborales que se forma el trabajador. El resultado obtenido es que el hecho de tener un tutor en la organización nacional efectivamente favorece la generación de expectativas más precisas, cumpliéndose por tanto la relación propuesta en el modelo.

La segunda fase del modelo es la que más atención ha recibido en la literatura empírica, aunque hay que indicar que tampoco se han analizado la totalidad de los factores que, según el modelo, influyen en la adaptación del repatriado al país nacional. En concreto, no han sido objeto de estudio empírico los factores individuales, relacionales y preceptuales, la promoción en el puesto, la utilización de la experiencia internacional, la formación recibida tras el regreso al país de origen y el efecto de la precisión de las expectativas sociales y sobre el entorno general sobre la adaptación del individuo a éstos ámbitos. A continuación, en la tabla 2 se sintetizan los estudios empíricos efectuados, indicando el factor que han analizado, la dimensión de la adaptación que han utilizado como variable dependiente y si sus resultados confirman o no las relaciones propuestas por el modelo.

Como se desprende de los datos que figuran en la tabla 2, la investigación realizada hasta el momento no ha estudiado el efecto de la autoeficacia personal, los factores relacionales y los preceptuales, si el puesto de trabajo del repatriado supone o no una promoción, la utilización de la experiencia internacional, la formación que proporciona la empresa al repatriado en el país nacional, ni tampoco el efecto que la creación de expectativas acertadas sobre las relaciones con los individuos y el entorno general tiene en la adaptación que experimenta el repatriado a su regreso. Por tanto, no existe ninguna aportación empírica que avale o rechace estas relaciones teóricas formuladas en el modelo.

**Tabla 2. Evidencia empírica sobre la segunda fase del modelo de Black et al. (1999).**

TIPO DE FACTOR	FACTOR	AUTOR Y AÑO	DIMENSIÓN DE LA ADAPTACIÓN			CONFIRMA MODELO
			TRABAJO	INDIVIDUOS	GENERAL	
INDIVIDUAL	Adaptación durante la expatriación	Adler (1981)	□	□	□	No
	Tiempo total en el extranjero	Black y Gregersen (1991)	□	√	√	Parcialmente
		Black (1994)	□	□	√	Parcialmente
		Gregersen y Stroh (1997)	□	□	□	No
		Hammer et al. (1998)	□	□	□	No
LABORAL	Claridad de roles	Black y Gregersen (1991)	√	□	□	Sí
		Black (1994)	√	□	□	Sí
		Gregersen y Stroh (1997)	√	□	□	Sí
	Autonomía en el puesto	Black y Gregersen (1991)	√	√	√	Sí*
		Black (1994)	√	□	□	Sí
		Gregersen y Stroh (1997)	√	□	□	Sí
ORGANIZATIVO	Compensación	Gregersen y Black (1996)	□			No
	Claridad de las políticas de carrera	Black y Gregersen (1991)	□	□	□	No
		Black (1994)	□	□	√	No
		Gregersen y Stroh (1997)	□	□	□	No
OTROS FACTORES	Reducción del estatus social	Black y Gregersen (1991)	√	□	□	Parcialmente
		Black (1994)	√	□	□	Parcialmente
		Gregersen y Stroh (1997)	□	√	□	Parcialmente
	Condiciones de la vivienda	Black y Gregersen (1991)	√	√	√	Sí
		Black (1994)	□	□	□	No
		Gregersen y Stroh (1997)	□	□	□	No
	Adaptación del cónyuge del repatriado	Gregersen y Stroh (1997)	√	√	√	Sí
ADAPTACIÓN PREVIA	Expectativas sobre el trabajo	Black (1991 y 1992)	√**	√**	√**	Sí

\* Confirma la proposición del modelo y obtiene evidencia sobre la influencia del factor sobre algún otro aspecto adicional de la adaptación del repatriado

\*\* El cumplimiento de las expectativas laborales influye positivamente sobre la variable única “adaptación” medida a través de ítems sobre el trabajo, los individuos y el entorno general

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los factores que sí se han analizado, cabe señalar que mientras que para algunos, tales como la claridad de los roles, la autonomía en el puesto de trabajo y la adaptación del cónyuge del repatriado, se cumplen las suposiciones teóricas de Black et al. (1999), para otros sólo se obtiene una evidencia parcial, como es el caso de la reducción del estatus social que puede experimentar el repatriado a su regreso y el tiempo total de la expatriación en el extranjero. E incluso, existen factores, tales como la claridad en la política de carreras de la empresa para el trabajador, que según algunos estudios no inciden en la adaptación del repatriado, mientras que según otros sí influyen pero en sentido contrario al que propone el modelo.

Existen además dos artículos que analizan empíricamente la relación entre las expectativas que se crea el repatriado antes de volver a su país y la adaptación que logra una vez que ha regresado (Black, 1991 y 1992). Los resultados que obtienen establecen que la adaptación del trabajador mejora significativamente, primero, cuando el trabajador se forma expectativas acertadas sobre la autonomía y requerimientos del puesto de trabajo que tendrá tras la repatriación y, segundo, cuando la autonomía o los requerimientos reales del puesto son superiores a los esperados. Sin embargo, no se ha encontrado relación entre la precisión de las expectativas del trabajador sobre las limitaciones del puesto de trabajo y su adaptación tras la repatriación.

En cuanto a la relación sugerida en el modelo de Black et al. (1999) entre la adaptación al trabajo y el desempeño y la tasa de rotación de los repatriados no existe ningún estudio empírico que la haya analizado.

En síntesis, se puede señalar que, aunque la investigación empírica realizada aporta cierta evidencia a la segunda fase del modelo de Black et al. (1999) no es posible generalizar sus conclusiones, primero porque el número de trabajos realizados es muy reducido y, segundo, porque a veces sus conclusiones difieren. Asimismo, hay que señalar que no existe ningún artículo que haya analizado el modelo de Black et al. (1999) en su totalidad.

Además de los estudios que testan las relaciones propuestas por el modelo, como ya se ha indicado, existen otros que analizan factores o relaciones no planteadas en el mismo, este es el caso de los estudios de Black y Gregersen (1991), Black (1994), Stroh (1995), Gregersen y Black (1996), Gregersen y Stroh (1997), Hammer et al. (1998) y Lazarova y Caligiuri (2001). Entre los factores que incluyen como determinantes de la adaptación del repatriado destacan su edad, el tiempo transcurrido desde su regreso o la valoración de la experiencia internacional que hace la empresa. En cuanto a los otros resultados de la adaptación considerados están la satisfacción en el puesto de trabajo, la fidelidad a la empresa o su deseo de abandono de la organización. Como se puede observar, estos trabajos empíricos son aún más escasos y sus resultados heterogéneos, lo que impide la generalización de sus conclusiones.

#### **4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo ha recopilado, clasificado y examinado la literatura existente sobre la repatriación de los trabajadores internacionales.

Una de las primeras conclusiones obtenidas es que la gestión de la repatriación es fundamental ya que muchos trabajadores internacionales experimentan problemas de adaptación al volver a su país, que suelen incidir negativamente en su desempeño y aumentar

su rotación. A pesar de ello, la revisión de la literatura pone de manifiesto que las empresas no suelen gestionar este proceso o lo hacen de forma inadecuada y que se trata de uno de los procesos concernientes a la gestión internacional de recursos humanos menos estudiados, especialmente desde un punto de vista empírico.

En el ámbito teórico, varios estudios han identificado factores aislados que determinan la adaptación del repatriado cuando regresa al país doméstico pero sólo uno propone un modelo que incluye los principales determinantes del proceso de manera conjunta (Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh, 1999).

Los estudios empíricos sobre el tema son escasos y relativamente recientes. Además, la mayor parte de ellos se ha centrado en los repatriados estadounidenses y británicos, lo que pone de manifiesto la necesidad de extender estas investigaciones a otros entornos, entre ellos el español, donde no se han publicado trabajos en esta línea hasta el momento.

Teniendo en cuenta que prácticamente no existen estudios empíricos, se plantea en primer lugar la necesidad de profundizar en el conocimiento del fenómeno de la repatriación mediante un acercamiento cualitativo. La realización de estudios de casos podría ser una buena vía para conseguir información que permitiera conocer el proceso de repatriación con profundidad y caracterizarlo completamente. De hecho, la metodología del estudio de casos, como ya se ha comentado, se considera especialmente adecuada para investigar fenómenos poco conocidos, muy complejos y dinámicos, o cuando participan elementos de carácter intangible o difícilmente observables (Pérez, 1999). Partiendo de estas consideraciones, las líneas de investigación abiertas para la investigación de tipo cualitativo son, entre otras:

- Analizar qué problemas experimentan los repatriados en el ámbito laboral, en sus relaciones sociales y con respecto al entorno general, prestando especial atención a las diferencias entre los problemas que pueden experimentar los repatriados españoles y los de otros países, especialmente los repatriados anglosajones, sobre los que se ha centrado la mayor parte de la literatura desarrollada hasta ahora.

- Estudiar los factores individuales que afectan a la adaptación del repatriado tales como la duración de la misión, la eficacia personal, la adaptación que ha experimentado en el país extranjero, etc., examinando si se debe considerar alguno más de los señalados por la literatura hasta el momento.

- Profundizar en los factores laborales o características del puesto de trabajo que ocupa el repatriado al regresar a España y en cómo influyen sobre su adaptación.

- Conocer las prácticas que implanta la empresa para favorecer el regreso de sus trabajadores internacionales, así como las valoraciones, comentarios y sugerencias que sobre ellas hacen los propios repatriados.

- Analizar los posibles efectos que el grado de adaptación del repatriado puede tener sobre otros resultados, tanto empresariales como individuales, no considerados con anterioridad.

- Examinar las diferencias que existen en el proceso de repatriación en función del país de origen del trabajador.

Tras este primer acercamiento, lógicamente se debería proceder a ampliar la investigación empírica cuantitativa, enfocándola fundamentalmente al estudio de los

repatriados españoles analizando todas las características expuestas a nivel teórico y abordando aspectos tales como:

- El efecto de factores como las visitas a casa o el hecho de tener un tutor durante la expatriación sobre la adaptación previa del repatriado, es decir, sobre la precisión de las expectativas que se crea el individuo acerca de lo que le espera al regresar a su país.

- La influencia de cada uno de los factores individuales, laborales, organizativos y otros factores en la adaptación del repatriado al trabajo, a los individuos y al entorno general.

- El impacto de la creación de expectativas acertadas sobre la adaptación al país doméstico, es decir, de la primera fase del modelo de Black et al. (1999) sobre la segunda.

- El efecto que el grado de adaptación al trabajo del repatriado tiene sobre su desempeño y rotación en la empresa, es decir, sobre los dos resultados propuestos en el modelo de Black et al. (1999).

- El impacto del grado de adaptación sobre otros resultados no considerados en el modelo, tales como la motivación y satisfacción del repatriado o su fidelidad a la empresa.

Además, dado que la mayoría de los estudios realizados sólo considera el tema desde la óptica del trabajador, se debería incluir a la empresa como unidad de análisis para obtener información sobre el diseño y la implantación de las prácticas de recursos humanos que ésta desarrolla para sus repatriados. Esto supondría combinar la información recogida de las empresas con la de sus propios repatriados y así estudiar el fenómeno desde ambas perspectivas.

Para estudios posteriores se considera interesante plantearse también la realización de estudios longitudinales, es decir, analizar cómo se está produciendo la adaptación de los repatriados en diferentes momentos del tiempo, ya que éste es un fenómeno dinámico que se manifiesta en diferentes estados de bienestar en el individuo y que, en definitiva, determina su satisfacción en la empresa, su motivación y su desempeño en la misma.

Por último, dado que se recomienda implantar programas formales de repatriación para reducir la tasa de rotación de los individuos, convendría analizar los costes de su diseño e implantación y compararlos con los costes derivados del abandono de la empresa de los repatriados. Los resultados de este estudio servirían para justificar el desarrollo o no de dichos programas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N.J. (1981): "Re-entry: managing cross-cultural transitions", *Group & Organization Studies*, vol. 6, nº3, pp. 341-356.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1986): "Tap your subsidiaries for global reach", *Harvard Business Review*, vol. 64, nº6, pp.87-95.
- BARÚCH, Y., STEELE, D.J. y QUANTRILL, G.A. (2002): "Management of expatriation and repatriation for novice global player", *International Journal of Manpower*, vol. 23, nº7, pp. 659-671.
- BLACK, J.S. (1991): "Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance", *Academy of Management Proceedings*, pp. 95-100.
- BLACK, J.S. (1992): "Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance", *Human Relations*, vol. 45, nº2, pp. 177-192.
- BLACK, J.S. (1994): "O Kaerinasai: Factors related to Japanese repatriation adjustment", *Human Relations*, vol. 47, nº12, pp. 1489-1508.

- BLACK, J.S. y GREGERSEN, H. B. (1991): "When yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n°4, pp. 671-698.
- BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B. y Mendenhall, M.E. (1992): "Toward a theoretical framework of repatriation adjustment", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n°4, pp. 737-761.
- BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B., MENDENHALL y STROH, L.K. (1999), *Globalizing people through international assignments*, 1ª ed., Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- BONACHE, J. (1996): "El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa", *Economía Industrial*, n° 307, pp. 37-48.
- BONACHE, J., BREWSTER, C. y SUUTARI, V. (2001): "Expatriation: a developing research agenda", *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, n°1, pp. 3-20.
- BREWSTER, C. y SCULLION, H. (1997): "A review and agenda for expatriate HRM", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n°3, pp. 32-42.
- CAGNEY, W.F. (1975): "Executive re-entry: the problems of repatriation", *Personnel Journal*, September, pp. 487-488.
- CLAGUE, LL. y KRUPP, N.B. (1978): "International personnel: the repatriation problem", *The Personnel Administrator*, vol. 23, pp. 29-33.
- DOLAN, S., SCHULER, R.S. y VALLE, R. (1999): *La gestión de recursos humanos*, McGraw-Hill / Interamericana de España, Madrid.
- DOWLING, P., WELCH, D. y SCHULER, R. (1990), *International dimensions of human resource management*, 3ª ed., Southernwestern, International Thompson, Cincinnati, Ohio.
- FORSTER, N. (1994): "The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n°2, pp. 405-425.
- GOMEZ-MEJÍA L., y BALKIN, D.B. (1983): "The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process", *Journal of Management Development*, vol. 6, n°1, pp. 7-17.
- GREGERSEN, H.B. (1992): "Commitments to a parent company and local work unit during repatriation", *Personnel Psychology*, vol. 45, n°1, pp. 26-29.
- GREGERSEN, H.B. y Black, J.S. (1996): "Multiple commitments upon repatriation: the Japanese experience", *Journal of Management*, vol. 22, n°2, pp. 209-229.
- GREGERSEN, H.B. y STROH, L.K. (1997): "Coming home to the arctic cold: antecedents to finish expatriate and spouse repatriation adjustment", *Personnel Psychology*, vol. 50, n°3, pp. 635, 655.
- HAMMER, M., HART, W. y ROGAN, R. (1998): "Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses", *Management International Review*, vol. 38, n°1, pp. 67-86.
- HARVEY, M.G. (1982): "The other side of foreign assignments: dealing with the repatriation dilemma", *Columbia Journal of World Business*, vol. 17, pp. 53-59.
- HARVEY, M.G. (1989): "Repatriation of corporate executives: an empirical study", *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n°1, pp. 131-145.
- HURN, B.J. (1999): "Repatriation: the toughest assignment of all", *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, n°6, pp. 224-228.
- JONHSTON, J. (1991): "An empirical study of the repatriation of managers in UK multinationals", *Human Resource Management Journal*, vol. 1, n°2, pp. 102-108.
- KENDALL, D.W. (1981): "Repatriation: an ending and a beginning", *Business Horizons*, vol. 24, pp. 21-25.
- LAZAROVA, M. y CALIGIURI, P. (2001): "Retaining repatriates: the role of organizational support practices", *Journal of World Business*, vol. 36, n°4, pp. 389-402.
- LINEHAN, M. y SCULLION, H. (2002a): "Repatriation of European female corporate executives: an empirical study", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n°2, pp. 254-267.
- LINEHAN M. y SCULLION H. (2002b): "Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe", *Women in Management Review*, Vol. 17, n°2, pp. 80-88.
- ODDOU, G. y MENDENHALL, M. (1991): "Succession planning for the 21<sup>st</sup> century: how well are we grooming our future business leaders?", *Business Horizons*, vol. 34, n°1, pp. 26-35.
- PAIK, Y., SEGAUD, B. y MALINOWSKI, C. (2002): "How to improve repatriation management", *International Journal of Manpower*, vol. 23, n°7, pp. 635-648.
- PELTONEN, T. (1997): "Facing rankings from the past: a tournament perspective on repatriate career mobility", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n°1, pp. 107-123.
- SARABIA, F.J. (1999): *Metología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Fuenlabrada, Madrid.
- SÁNCHEZ, M.E. (2003): *La gestión de los trabajadores repatriados en la empresa internacional: estudio cualitativo para el caso español*, trabajo de investigación de tercer ciclo, UPCT.
- SCULLION, H. y STARKEY, K. (2000): "In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm", *International Human Resource Management*, vol. 11, n°6, pp. 1061-1081.
- SOLOMON, C. M. (1995): "Repatriation, up, down or out?", *Personnel Journal*, vol. 74, issue 1, pp. 28-35.

- STROH, L.K. (1995): "Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, nº2, pp. 443-456.
- STROH, L.K. y CALIGIURI, P.M. (1998): "Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, nº1, pp. 1-17.
- STROH, L.K., GREGERSEN, H.B. y BLACK, S. (2000): "Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº4, pp. 681-697.
- SWAAK, R. (1997): "Repatriation: a weak link in global HR", *HR Focus*, April, vol. 74, nº 4, pp. 29-31.
- SUUTARI V. y BREWSTER, C. (2003): "Repatriation: empirical evidence of a longitudinal study from careers and expectations among finnish expatriates", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº7, pp. 1132-1151.
- TUNG, R.L. (1988): "Career issues in international assignments", *The Academy of Management Executive*, vol. 11, nº3, pp. 241-244.

## NOTAS

<sup>1</sup> Los autores de este trabajo agradecen a la Fundación Séneca (proyecto PB/70/FS/02) la financiación de este trabajo.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 27 de julio de 2004 y fue aceptado para su publicación el 16 de marzo de 2005.