

# Estudio cualitativo sobre la gestión de la repatriación en las empresas internacionales

*M<sup>a</sup> Eugenia Sánchez Vidal*

*M<sup>a</sup> Isabel Barba Aragón*

*Universidad Politécnica de Cartagena*

*Raquel Sanz Valle*

*Universidad de Murcia*

## **RESUMEN**

*La vuelta a casa de los trabajadores expatriados, esto es, su repatriación, es un proceso complejo en el que a menudo surgen problemas que impiden la adaptación de estos trabajadores al nuevo contexto laboral y social al que se enfrentan. Cuando esto sucede, su rendimiento y motivación se reducen, lo que afecta negativamente a los resultados de la empresa. Es más, a veces, los problemas de adaptación de los repatriados les llevan a abandonar la empresa, con lo que ésta pierde la inversión realizada en estos trabajadores y la experiencia y conocimientos que han logrado acumular durante su estancia en el extranjero. A pesar de la importancia de este tema, la investigación sobre el mismo ha sido escasa hasta el momento. Este trabajo trata de solventar en parte esta situación. Su objetivo es analizar mediante un estudio de casos, los problemas de adaptación a los que se han enfrentado 10 repatriados españoles y en qué medida las políticas de recursos humanos desarrolladas para gestionar el proceso ayudan a solventarlos.*

**PALABRAS CLAVE:** *gestión internacional de recursos humanos, gestión de repatriados, choque cultural inverso, estudio de casos.*

## **ABSTRACT**

*The repatriation process is a very complex experience for the individuals as it can imply adjustment difficulties. These problems can affect some organisational results such as the motivation and the performance of these employees. Moreover, due to the repatriation adjustment problems repatriates may think of leaving the company which is a great loss for the organisation because of the international knowledge they have acquired and the money they have invested in these workers. In spite of the importance of the repatriation process, research on this topic is still scant.*

**KEYWORDS:** *International human resource management, repatriation adjustment process, reverse culture shock, case study.*

## **Introducción**

El aumento de empresas que internacionalizan sus negocios ha llevado consigo, en los últimos años, un incremento en el número de trabajadores internacionales, esto es, de los empleados que durante un periodo de tiempo son desplazados por su empresa a una de sus filiales en el extranjero. Estos trabajadores reciben el nombre de expatriados y su gestión se ha convertido en uno de los temas que más interés ha despertado dentro del campo de la gestión internacional de recursos humanos. El motivo de este interés

radica en que la empresa invierte importantes sumas de dinero en este colectivo y, sin embargo, su rendimiento no es siempre el esperado debido, en gran medida, a los problemas frecuentemente experimentados de adaptación al puesto asignado y al país donde ha de desempeñarlo y que, en su conjunto se conocen como choque cultural.

La literatura sobre gestión de expatriados se ha centrado fundamentalmente en estudiar el proceso de expatriación y los factores que influyen en la adaptación de estos trabajadores. Sin embargo, hay un parte del proceso de expatriación, la última y que se denomina repatriación, que ha recibido escaso tratamiento, especialmente desde un punto de vista empírico. Y ello a pesar de que hoy se reconoce que el trabajador internacional también experimenta problemas de adaptación al regresar a su país de origen y que estos inciden negativamente en su rendimiento e, incluso, pueden provocar que abandone la empresa, con los costes que ello supone para la misma. Además, no hay que olvidar que esto también impide que la empresa aproveche la experiencia que ha adquirido el trabajador durante su misión internacional (Peltonren, 1997).

En este contexto y teniendo en cuenta que en los próximos años se espera un incremento en el número de expatriaciones y, por tanto, en el de repatriaciones (Johnston, 1991; Forster, 1994; Linehan y Scullion, 2002), se plantea este trabajo cuyo objetivo principal es analizar qué factores que inciden en la adaptación de los repatriados españoles cuando regresan de una misión internacional.

Para ello, en primer lugar, se sintetizan las conclusiones de los principales trabajos que han estudiado esta cuestión. En segundo lugar, siguiendo la metodología del estudio de casos, se realiza una investigación que indaga en los problemas de adaptación experimentados por 10 repatriados españoles y los factores que han podido incidir en ellos. El trabajo finaliza exponiendo las principales conclusiones que se extraen del estudio respecto a cómo gestionar la repatriación de los trabajadores internacionales para minimizar sus problemas de adaptación al volver a su país.

## ***Revisión de la literatura***

Para diferenciarlo del choque cultural que sufren los trabajadores expatriados, se denomina choque cultural inverso al conjunto de dificultades de adaptación experimentadas por el trabajador internacional al regresar a su país. La literatura pone de manifiesto que el regreso del expatriado a su país puede ser una experiencia traumática y llena de dificultades (Tung, 1988) que, como se ha señalado anteriormente, puede influir negativamente en el rendimiento del trabajador y, por tanto, en el de la empresa.

En general, se entiende que en la adaptación del repatriado se pueden distinguir tres dimensiones distintas. En primer lugar, la adaptación al puesto de trabajo que se le asigna y a las condiciones organizativas en que ha de desempeñarlo. En segundo lugar, la adaptación a sus compañeros y a la gente en general. Y, finalmente, la adaptación al entorno y a las condiciones de vida en el país.

La mayoría de los trabajos que han analizado desde un punto de vista teórico los factores que inciden en la adaptación del repatriado lo han hecho prestando atención tan solo a una o unas pocas variables. Entre las más estudiadas cabe destacar la duración de la expatriación, el puesto ocupado y las condiciones laborales del

trabajador durante la misma, el que la empresa asigne o no al trabajador un tutor mientras dura la misión en el extranjero, la formación que le proporciona, la distancia cultural entre ambos países y la situación personal del propio trabajador (Cagney, 1975; Clague y Krupp, 1978; Kendall, 1981; Harvey, 1982; Tung, 1988; Dowling y Schuler, 1990; Solomon, 1995; Peltonen, 1997; Swaak, 1997; Hurn, 1999). Sólo una investigación, la de Black et al. (1999), ha tratado de identificar y estructurar de forma conjunta los principales determinantes de la adaptación del repatriado.

La literatura empírica sobre repatriación realizada hasta el momento se resume en la tabla 1. Como se desprende de la tabla el número de investigaciones empíricas sobre este tema es aún reducido aunque se observa un incremento de las mismas en los últimos años, consecuencia del interés e importancia que está adquiriendo la repatriación. También se comprueba que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo en el ámbito de Estados Unidos y, en segundo lugar, de Reino Unido. Es decir, se identifica la necesidad de analizar el fenómeno de la repatriación en otros contextos y, en concreto, en España, donde no se ha publicado ninguno en este sentido hasta el momento. Por último, cabe señalar que aunque algunos trabajos realizan análisis cuantitativos los más recientes son cualitativos. Esto puede deberse a que éstos cada vez se consideran más apropiados para analizar el fenómeno de la repatriación al tratarse de un tema sobre el que la investigación realizada es aún muy escasa, especialmente desde un punto de vista empírico. En este sentido, de acuerdo con Darke et al. (1998), el estudio de casos es particularmente útil. Análogamente, Pérez (1999: 227) señala que el estudio de casos es “una buena forma de investigar fenómenos poco conocidos, muy complejos y dinámicos, o cuando participan elementos de carácter intangible o difícilmente observables”.

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	Descriptivo
Baruch, Steele y Quantril	2002	Entrevista personal	Reino Unido	Descriptivo
Suutari y Brewster	2003	Cuestionario	Finlandia	Longitudinal descriptivo, regresión, anova

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las conclusiones obtenidas en los estudios empíricos realizados hasta el momento cabe señalar, en primer lugar, que son heterogéneas como lo son también los propios trabajos. No obstante, como principales resultados se pueden destacar la falta de consenso sobre qué factores influyen en la adaptación del repatriado, qué relaciones existen entre dichos factores y cuáles son las posibles repercusiones de la adaptación tanto sobre el propio trabajador como sobre la empresa. Algunos de los factores señalados son la duración de la expatriación, las visitas a casa del trabajador, la asistencia de un tutor al trabajador mientras dura la expatriación o la asignación de un trabajo con más autonomía al producirse el regreso.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, en este trabajo se presenta un estudio de casos realizado para 10 repatriados españoles. A continuación se describe la metodología seguida y los principales resultados obtenidos.

## ***Estudio de casos. Metodología***

### **Objetivos**

Esta investigación se plantea con los siguientes objetivos:

- Analizar las dificultades a las que se enfrentan los trabajadores expatriados españoles para adaptarse al trabajo, a las relaciones sociales y al entorno general cuando se produce la repatriación, es decir, cuando vuelven a España, y sus posibles repercusiones sobre las empresas y el repatriado.
- Estudiar cómo gestionan las empresas la repatriación, así como la valoración que hacen los trabajadores de las prácticas y políticas concretas que éstas utilizan.
- Recomendar mejoras en la gestión de los repatriados a las empresas internacionales.

## Muestra

La muestra para este estudio de casos está constituida por 10 repatriados españoles. Para seleccionarlos se siguieron los siguientes criterios:

- Haber realizado una estancia laboral de más de seis meses en un país extranjero.
- Tener nacionalidad española. Con este requisito se pretende homogeneizar los factores culturales externos que pueden afectar al proceso de adaptación para así evitar distorsiones en los resultados causados por diferencias culturales entre los países.
- Haber sido enviado al extranjero por una empresa ubicada en España y haber sido repatriado por la misma empresa, independientemente de que actualmente trabaje para ella o no.

A continuación se muestran las empresas o sectores a que pertenecen los casos estudiados, así como el país al que fueron expatriados: Caso 1: Ministerio de Defensa (Bosnia Herzegovina); Caso 2: Sector Agrario; Caso 3: General Electric; Caso 4: Siemens; Caso 5: Fisher Rosemount; Caso 6: Izar; Caso 7: Repsol YPF; Caso 8: Sector industrial; Caso 9: Robert Bosch y caso 10: General Electric. A continuación se describen brevemente las características de cada uno

*El caso 1* lo constituye un militar que fue destinado a Bosnia Herzegovina en una misión humanitaria en colaboración con Naciones Unidas. Ésta ha sido su única expatriación y tuvo lugar de noviembre de 1995 a mayo de 1996.

El trabajador *del caso 2*, es ingeniero agrícola que fue destinado a Marruecos para desarrollar cultivos modernos de sustratos inexistentes en España.

*El tercer caso* es un trabajador de General Electric, que fue enviado a trabajar al departamento tecnológico que la empresa posee en Estados Unidos. Abandonó la empresa tras la repatriación y actualmente es autónomo gerente de Avanmedia, una empresa de creación propia que comercializa productos tecnológicos.

*El cuarto caso* se trata de un empleado de Siemens, S.A., quien realizó un proyecto en China y actualmente se encuentra de nuevo expatriado en Portugal.

*El quinto* repatriado de la muestra y fue enviado a Inglaterra a desarrollar sus tareas en una de las sedes empresariales de Fisher Rosemount. Actualmente continúa trabajando para la misma organización.

*El sexto caso* lo constituye un trabajador que fue enviado por Izar a Francia entre junio de 1996 y noviembre de 1997. En el momento de la expatriación la empresa se encontraba construyendo un submarino para Chile, proyecto para el que necesitaba la colaboración de la filial francesa. La expatriación tenía como objetivo solventar los problemas de coordinación que se estaban produciendo dada la distancia geográfica entre las sedes.

El repatriado estudiado en *el séptimo caso* de nuestra investigación. Fue expatriado en anteriores ocasiones por Repsol YPF y en la última misión internacional fue enviado para gestionar y controlar determinadas actividades de la filial de la empresa en el Reino Unido.

*El caso 8* corresponde a un ingeniero técnico de una empresa industrial que fue enviado a Japón durante seis meses dentro de un programa de formación que desarrollaba su compañía.

*El caso 9* lo constituye la repatriada de la empresa Robert Bosch y es el único caso donde el repatriado es una mujer. Su expatriación fue a Estados Unidos y, actualmente, continua trabajando en la misma empresa.

*El décimo y último* repatriado integrante de este estudio fue expatriado a Japón y repatriado por General Electric dentro de un programa de formación llamado TLP (Technical Leadership Program). Abandonó la empresa y es, actualmente, profesor de la Universidad Politécnica de Cartagena.

A modo de resumen de las características de la muestra se puede decir que los repatriados tienen entre 26 y 37 años y llevan trabajando en la empresa entre 1 año y 9 meses y 10 años. Nueve de ellos son hombres (solamente en la empresa Robert Bosch el trabajador repatriado es una mujer). La duración de las expatriaciones sólo ha sido superior a dos años en tres de los casos. Sin embargo, de los datos se desprende que los trabajadores que han sido repatriados una vez suelen ser enviados de nuevo al extranjero, ya que de los 10 casos analizados, 6 ya habían sido enviados al extranjero en otras ocasiones y el trabajador de Siemens se encontraba de nuevo expatriado en el momento de la realización del estudio. Por otro lado, aunque existe gran diversidad en los destinos de las expatriaciones, 6 de ellos fueron enviados a Japón, Estados Unidos y Reino Unido. En cuanto a la frecuencia de sus visitas a España durante la expatriación ésta ha sido muy dispar. En algunos casos las visitas han sido mensuales, como en los casos 6 y 7, mientras que otros repatriados no han visitado España durante toda la expatriación, como sucedió con el repatriado de General Electric (caso 10).

Por lo que se refiere a su situación familiar, sólo tres repatriados tenían cónyuge en el momento de ser enviados al extranjero y sólo uno hijos. Respecto a los cónyuges, sólo la esposa del repatriado del caso 10 se desplazó con él durante la expatriación. La escasa duración de las otras dos expatriaciones (no sobrepasaron el año y medio) podría explicar la permanencia de los cónyuges en España.

Por último, destacar que la mitad de los desplazamientos al extranjero se produjo por iniciativa del propio trabajador y que ninguno de los que estaban casados solicitó de forma voluntaria su marcha al extranjero.

## **Recogida de la información y medidas**

La recogida de información para este estudio se ha llevado a cabo entre agosto y octubre de 2002 mediante una entrevista personal al repatriado siempre que ha sido posible. Cuando la distancia geográfica lo ha impedido se ha empleado el correo electrónico. Para ello se ha utilizado un cuestionario que ha sido testado previamente con el caso 1 que sirvió de caso piloto.

Para medir las variables necesarias se han utilizado diferentes tipos de información:

- a) Sobre el *proceso de adaptación de los repatriados* de la muestra al volver a España. Para conocer cómo ha sido y si experimentaron o no el denominado choque cultural inverso, se les preguntó por los problemas experimentados en

esa fase, así como por el tiempo que tardaron en adaptarse a la nueva situación. Siguiendo la literatura, se distinguieron tres tipos de problemas de adaptación, los relacionados con el ámbito laboral y organizativo, los referentes a las relaciones personales y los que tienen que ver con el entorno en general. Adicionalmente, y como aproximación a la adaptación del repatriado, se recogió información sobre el deseo de los expatriados de abandonar la empresa. Para ello se les preguntaba, utilizando una escala Likert de 7 puntos (1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo) sobre su grado de acuerdo sobre las tres siguientes afirmaciones: “Está buscando activamente empleo fuera de la empresa”, “Piensa frecuentemente en abandonar la empresa” y “Considera que en cinco años continuará en su empresa”.

- b) Sobre las *prácticas de gestión de la repatriación* que utilizan las empresas, la importancia que tienen para facilitar el proceso de repatriación según los propios trabajadores afectados y las recomendaciones que éstos hacen para mejorarlas. Para medir estas prácticas de gestión de la repatriación se han utilizado diferentes tipos de indicadores. Para la mayoría se han empleado variables dicotómicas del tipo sí/no (para conocer si la empresa proporciona o no al repatriado información sobre las condiciones de la repatriación, le ofrece plan de carrera o formación previa, le asigna un tutor durante la expatriación, la repatriación implica una mejora en su retribución y si la empresa considera o no en el proceso al cónyuge del repatriado). El grado en que la empresa valora la experiencia internacional adquirida por el trabajador se ha medido utilizando escalas de 7 puntos y se ha utilizado información cualitativa para conocer la frecuencia de la comunicación entre la empresa y el repatriado durante la expatriación. La valoración de la importancia que dan los repatriados a las prácticas de gestión de RRHH que aplican sus empresas para facilitar el proceso de repatriación se midió utilizando una escala tipo Likert de 7 puntos (1=Nada importante; 7= Muy importante). Finalmente, se emplearon preguntas abiertas y, por tanto se dispone de información cualitativa, para recoger las recomendaciones de los repatriados de la muestra sobre la gestión de RRHH.

## **Análisis de la información**

Siguiendo la metodología del estudio de casos, en primer lugar, se ha efectuado un análisis descriptivo de los casos donde se explica globalmente la información que se ha obtenido de ellos. Para ello, se ha tabulado la información obtenida de los casos siempre que ha sido posible, utilizando la técnica del *pattern matching*. Asimismo, se ha estudiado conjuntamente la información obtenida sobre los problemas de adaptación experimentados por los trabajadores de la muestra y las prácticas de gestión de repatriados desarrolladas por las empresas, con objeto de identificar posibles relaciones entre ambos.

## ***Estudio de casos. Resultados.***

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en el análisis de los casos. Primero se estudian los principales problemas de adaptación que han sufrido los repatriados al volver a España. A continuación, se describen las prácticas de recursos humanos que se han desarrollado en las empresas para las cuales trabajan dichos

repatriados, así como los comentarios, valoraciones y sugerencias que éstos han estimado oportuno realizar al respecto de las mismas. Por último, se relacionan los problemas de adaptación experimentados por los repatriados con las prácticas de recursos humanos que se han aplicado en cada caso.

## Problemas de adaptación

Como se ha indicado anteriormente, la literatura distingue tres dimensiones en la adaptación del repatriado: la adaptación al ámbito laboral, la adaptación a las relaciones sociales y la adaptación al entorno general del país.

En la tabla 2 se recogen los cambios más importantes que, según los repatriados, han experimentado en el primero de los ámbitos, el laboral, así como el tiempo que han tardado en adaptarse a los mismos.

Tabla 2. Problemas de adaptación al trabajo y la organización

Casos	Cambios laborales y organizativos	Tiempo de adaptación
1	Nuevas normas en la empresa y más desorganización, cambios en los superiores y compañeros	Dos meses
2	Empeoramiento de las condiciones del puesto de trabajo, de la organización y del ambiente general de la empresa	Nunca, abandonó la empresa
3	Celos y envidias por parte de compañeros, poca valoración de la experiencia internacional por parte de la gerencia, jornada laboral más larga y menos productiva	Nunca, abandonó la empresa y se hizo autónomo
4	Cambios en los jefes directos, nuevos compañeros de trabajo que conocía de otras expatriaciones anteriores	Una semana
5	Más sobrecarga de trabajo, desorganización, menor reconocimiento y compañerismo, peores condiciones laborales y organizativas en general	Una semana
6	Cambio de puesto de trabajo, tareas, responsabilidades, etc.	Un mes
7	Reducción de autonomía, jerarquía estricta, trabajos más aburridos y horarios descabalados	Dos meses y al horario todavía en proceso
8	Mejora del puesto de trabajo, envidias de compañeros que perjudica la relación con los individuos en la empresa	Nada
9	Ninguno. Ese es el problema	Todavía sin adaptar
10	Nuevo puesto de trabajo, responsabilidades, compañeros, etc.	5 meses

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en algunos casos los problemas de adaptación experimentados han impedido la adaptación laboral del trabajador. Así, vemos que dos de los repatriados (casos 2 y 3) han abandonado la organización tras regresar a España y otros dos (casos 7 y 9) afirman que aún no se han adaptado, a pesar de haber transcurrido más de 4 años desde su regreso en el primer caso y 5 meses en el segundo.

Por otra parte, la información recogida sobre el deseo de los repatriados de abandonar la empresa indica que solamente el repatriado de Fisher Rosemount (caso 5) está buscando activamente empleo fuera de la compañía y que los repatriados de los casos 7 y 9 piensan con relativa frecuencia dejar la empresa y consideran que existen posibilidades de hacerlo a largo plazo.

En cuanto a las quejas concretas de los repatriados referentes al ámbito laboral y organizativo, principalmente tienen que ver con el puesto de trabajo ocupado al regreso y, en concreto, con la falta de claridad sobre su contenido y responsabilidad (casos 1, 6, 7 y 9), la pérdida de autonomía que implicaba respecto a la que tenían en el extranjero (casos 6, 7, 9 y 10), el menor atractivo de su contenido (caso 7, 9 y 10) o la falta de recursos (casos 3 y 4). Algunos repatriados afirman también que el hecho de estar en otro país les ha supuesto perder oportunidades de promoción en el país nacional, problema ya mencionado por autores como Gómez-Mejía y Balkin (1983), Johnston (1991) o Linehan y Scullion (2002). Finalmente, se menciona análogamente el estrés y los celos que observan por parte de compañeros de la organización.

Tabla 3. Problemas de adaptación a las relaciones con los individuos

Casos	Cambios en la relación con individuos	Tiempo de adaptación
1	Muerte de un familiar Cambios personales por la experiencia en el extranjero Mucha más vida social en España	De 1 a 2 meses
2	Reducción del estatus social al venir a España Cambios personales por haber estado fuera	Ninguno
3	Menos calidad y conveniencia en la vivienda Más interacción social Más días libres y de vacaciones para hacer otros planes	6 meses a la vivienda, al resto ninguno
4	Nacimiento de una sobrina	Ninguno
5	Ninguno	-
6	Mejora de la situación familiar Muchas más actividades sociales	Ninguno
7	Vivienda más cara Mejora de las relaciones familiares Estatus social más bajo Inexistencia de actividades sociales	Algunos días
8	Ninguno	-
9	Ninguno	-
10	Ninguno	-

Fuente: Elaboración propia.

Algunos comentarios concretos realizados por los propios repatriados sobre los problemas de adaptación laborales y organizativos que han experimentado se transcriben en el anexo I.

En cuanto a la segunda dimensión de la adaptación, la que se refiere a las relaciones del repatriado con la gente, como se desprende de la tabla 3, no se han observado problemas graves y cuando se han presentado, en general, parecen ser consecuencia de los cambios que se han producido en el propio trabajador durante la expatriación (casos 1 y 2), tal y como han obtenido otros estudios empíricos (Gómez-Mejía y Balkin, 1983; Jonhston, 1991 y Linehan y Scullion, 2002).

Por último, respecto a la tercera dimensión de la adaptación, al entorno general del país, de la información obtenida (tabla 4) se puede concluir que los repatriados tampoco han experimentado importantes problemas. Los únicos se han debido a las diferencias culturales entre los países y a la reducción del poder adquisitivo que han sufrido al regresar a España.

Tabla 4. Problemas de adaptación al entorno general

Casos	Cambios generales	Tiempo de adaptación
1	Mejora en la comida, el transporte, clima, etc.	Ninguno
2	Pérdida de poder adquisitivo pero mejor nivel de vida en España	Ninguno
3	El coste de vida y de transporte más elevado Impuestos y tasas mayores en todos los ámbitos El coste de la vivienda desproporcionado con los salarios medios	Todavía en proceso
4	Ninguno	-
5	Mejores condiciones de vida general en España	Ninguno
6	Mejor clima y calidad de vida en España	Ninguno
7	Mejor calidad de vida, comida y clima El transporte en España es aceptable	1 día
8	Se notan los cambios culturales	Ninguno
9	Menor calidad de vida Más horas en la oficina perdiendo el tiempo	Todavía en proceso
10	Ninguno	-

Fuente: Elaboración propia.

## Gestión de repatriados

Como se ha señalado anteriormente, en este estudio se ha recogido información tanto de las prácticas para la gestión de repatriados que llevan a cabo las empresas como de la importancia que los repatriados creen que tienen en la gestión del proceso de repatriación.

La tabla 5 recoge información sobre la primera cuestión, las prácticas que la empresa ha llevado a cabo para gestionar la repatriación. En primer lugar, se observa que la mitad de las empresas estudiadas ha explicado al trabajador las condiciones de su repatriación y que la mayoría le ha permitido participar en la negociación de las mismas. En cuanto a la comunicación de la fecha del regreso de

la expatriación, destaca que tres de las empresas lo han hecho con sólo dos semanas de antelación, mientras que algunas organizaciones, como la perteneciente al sector industrial (caso 8) y General Electric (caso 10), habían planificado el regreso desde el inicio de la misión en el extranjero. En general, se comprueba que los repatriados prefieren que se les comunique con más tiempo la vuelta a casa.

Se desprende también de nuestro estudio que, en la mayoría de los casos la empresa no ha planificado la carrera profesional del trabajador repatriado. Análogamente, sólo 4 de los 10 repatriados han recibido formación previa al regreso, siendo su contenido fundamentalmente de tipo técnico y orientado a mejorar el desempeño de las tareas.

Por lo que se refiere a la política de compensación de la empresa, ocho de los repatriados manifiestan que se les paga menos en España que en el extranjero. Las principales diferencias de compensación se deben a modificaciones en el salario base entre el extranjero y España. Por ejemplo, el repatriado del caso 1 afirma que la expatriación le ha supuesto una importante inyección de dinero. El repatriado del caso 2, por su parte, recibía en Marruecos un sueldo base ligeramente superior pero al tratarse de un país en desarrollo su poder adquisitivo era mucho más alto que en España. También los repatriados de los casos 8 y 9 afirman que su sueldo base en el extranjero era aproximadamente el doble del recibido en España al regreso. La compensación en España es más satisfactoria que la del extranjero sólo en dos de los casos. Se trata de los trabajadores de Izar (caso 6) y General Electric (caso 10). El primero de ellos obtuvo un incremento salarial en Francia por su antigüedad al igual que el resto de compañeros de la empresa que se encontraban trabajando en España. Al producirse el regreso y ser ascendido su compensación aumentó por segunda vez. Por su parte, al trabajador de General Electric se le incrementó su compensación por finalizar un programa de formación en la empresa y por comenzar a desarrollar las tareas de un puesto de categoría superior al que se incorporaba en España.

En cuanto a los complementos retributivos, en general la repatriación suele suponer la pérdida de algunos de ellos como son los relativos al alojamiento, las dietas para manutención, el coche de empresa, el transporte gratis y días de vacaciones extraordinarios (casos 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 10). Por otro lado, el repatriado del caso 3 manifestó, por su parte, que a pesar de tener el mismo salario base su nivel de vida se redujo en España debido a la mayor presión fiscal de nuestro país.. Relacionado con lo anterior, se observa que en ningún caso la empresa ha ofrecido apoyo o asistencia financiera a sus repatriados, una vez que han regresado a España.

Otra de las cuestiones sobre las que se ha indagado es la importancia que los superiores, compañeros y subordinados del repatriado dan a la experiencia internacional que éste ha adquirido durante su estancia en el extranjero. En la tabla 5 se muestran los valores medios obtenidos para los tres colectivos. Como se puede observar, los resultados son heterogéneos pero en ningún caso se puntúa con el valor máximo y en cuatro de los casos se dieron puntuaciones inferiores al valor medio (3,5).

Tabla 5. Prácticas de gestión de la repatriación

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se le han explicado las condiciones de la repatriación?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí
¿Ha participado en la negociación de condiciones de repatriación?	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
¿Con cuánto tiempo se le ha comunicado la fecha de regreso?	3 meses	Solicitud a	2 semanas	1 mes	1 semana	1 semana	1 mes	Desde el inicio	2 meses	Desde el inicio
¿Con cuánto tiempo le hubiera gustado conocer la fecha de regreso?	3 meses	-	De 1 a 2 meses	1 mes	Mínimo 1 mes	1 mes	1 mes	Así está bien	6 meses	Así está bien
¿Existe un plan de desarrollo de su carrera profesional?	No	No	Sí	No	No	No	No	Sí	No	Sí
¿Ha sido la expatriación/repatriación parte de este plan?	No	No	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
¿Ha recibido formación previa al regreso? ¿Cuántas horas?	Sí / 45 días de formación	No	No	No	Sí / 80 horas	No	No	Sí / muchas horas día	No	Sí / 80 horas
¿Cuál es el contenido de esta formación?	Técnica	-	-	-	Técnica	-	-	Técnica	-	Técnica y de gestión
¿Es la compensación más satisfactoria en España?	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	Sí
¿En qué grado valoran su experiencia internacional? (valoración media de superiores, subordinados y compañeros) (1 a 7)	5,6	3	2	4,5	6	3,6	2,6	5,3	3,3	6
¿Con qué frecuencia ha existido comunicación durante la expatriación entre usted y la institución que lo envió?	Diaria	No ha existido	No ha existido	2 veces al mes	Diaria	Diaria	Casi diaria	Diaria	1 vez al año	Semana 1
¿Ha tenido un tutor en España durante su estancia en el extranjero?	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí
¿Le ha proporcionado la empresa ayuda o asistencia financiera?	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Ha considerado la empresa a su cónyuge o hijos en el proceso?	No	-	-	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la comunicación entre la empresa y el trabajador durante la expatriación, ésta ha sido, en muchas ocasiones, diaria. En la mayoría de los casos, internet, el correo electrónico y el fax han facilitado la interacción continua entre empresa y trabajador, aunque en otros (casos 2, 3 y 9) prácticamente no se ha producido comunicación. Una posible explicación es que en estos casos, los puestos de trabajo desarrollados en el extranjero no guardan relación con los desempeñados en la sede empresarial. Así lo indica, por ejemplo, el repatriado del caso 2.

Como se observa en la tabla 5, las empresas no han asignado al trabajador un tutor en el país nacional mientras duraba la expatriación, salvo en el caso del repatriado 10 que dispuso de un tutor en España y otro en Japón durante su misión internacional.

Una vez analizadas las políticas que desarrollan las empresas, se ha pedido a los repatriados que valoren la importancia que tienen para reducir los problemas de adaptación a los que se enfrentan al volver a casa, utilizando escalas de 7 puntos (1 = nada importante, 7 = muy importante). En la tabla 6 se recogen los resultados obtenidos.

Tabla 6. Valoración de la gestión de la repatriación por parte de los repatriados

Casos	Información de condiciones de repatriación (1-7)	Plan de carrera (1-7)	Valoración de la experiencia internacional (1-7)	Comunicación durante expatriación (1-7)	Tutor en España (1-7)	Consejo o apoyo financiero (1-7)	Consideración del cónyuge (1-7)
1	2	7	7	7	1	7	6
2	7	7	6	3	4	4	5
3	7	7	7	6	4	6	*
4	6	3	6	5	3	2	3
5	7	7	7	7	1	5	6
6	6	2	6	6	2	2	6
7	1	5	6	7	2	2	7
8	6	4	6	6	5	6	*
9	7	7	7	6	6	7	7
10	7	7	6	6	5	6	6
Media	5,6	5,6	6,4	5,9	3,3	4,7	4,6

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla se desprende que a lo que más importancia dan los repatriados es a que la empresa valore la experiencia internacional que adquieren durante la expatriación ya que esta variable, en promedio, ha obtenido una valoración de 6,4 sobre 7. A continuación, le siguen, por orden de importancia la comunicación mantenida durante la expatriación, la existencia de un plan de desarrollo profesional y el que la empresa informe al trabajador de las condiciones de la repatriación. La práctica menos valorada ha sido la asignación de un tutor al trabajador en el país de origen mientras dura la expatriación (en 6 de los 10 casos la menos importante).

### Adaptación del repatriado y prácticas de gestión de repatriados

Con objeto de profundizar en la relación entre la gestión de la repatriación efectuada por las empresas y el proceso de adaptación del trabajador tras la repatriación, se analiza la información obtenida para ambos de forma conjunta. En la tabla 7 se presenta esta información.

Tabla 7. Tiempo necesario para la adaptación y prácticas de gestión de la repatriación

Caso	Tiempo necesario para la adaptación	Información de condiciones de repatriación	Plan de carrera	Valoración de experiencia internacional	Formación Previa	Comunicación durante la expatriación	Tutor en España	Mejora de la compensación	Consideración del cónyuge
1	2 meses	No	No	5,6	Si	Diaria	No	No	-
2	No se adaptó	Si	No	3	No	No ha existido	No	No	-
3	No se adaptó	Si	Si	2	No	No ha existido	No	No	-
4	Una semana	Si	No	4,5	No	2 veces al mes	No	No	No
5	Una semana	Si	No	6	Si	Diaria	No	No	No
6	Un mes	No	No	3,6	No	Diaria	No	Si	Si
7	Dos meses	No	No	2,6	No	Casi diaria	No	Si	Si
8	Nada	Si	Si	5,3	Si	Diaria	No	No	Si
9	Sin adaptar	No	No	3,3	No	1 vez año	No	No	Si
10	5 meses	Si	Si	6	Si	Semanal	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de la información de la tabla 7 se puede deducir, en primer lugar, que parece existir una relación entre el valor que la empresa concede a la experiencia internacional adquirida por el trabajador y el periodo necesario para que el repatriado se adapte. Esto refuerza la relevancia que tiene esta práctica, valorada como la más importante por los repatriados, según se indicó anteriormente (6,4 puntos de media sobre 7).

Algo parecido sucede con la segunda práctica más valorada por los repatriados, es decir, con la comunicación entre trabajador y empresa mientras dura la expatriación (5,9 puntos sobre 7). Efectivamente se comprueba como en los casos donde menor ha sido la comunicación entre el trabajador y la sede durante la expatriación mayores problemas de adaptación han surgido.

Sobre el resto de las prácticas analizadas no se identifican relaciones claras. No obstante, se debe matizar esta afirmación. Primero porque algunas de estas prácticas solo se han desarrollado en dos o tres empresas, por ejemplo el plan de carreras. Y, segundo, por las características de la muestra, dado que tan sólo se asignó tutor a un repatriado, sólo tres estaban casados sólo uno tenía hijos y, especialmente, porque la mayoría de las expatriaciones fueron de corta duración.

## Recomendaciones para las empresas sobre gestión de repatriados

De la información analizada en los apartados anteriores y de las sugerencias de los propios repatriados se han extraído una serie de recomendaciones sobre gestión de repatriados que pueden ser útiles a la empresa para reducir el denominado choque cultural inverso y los efectos negativos que tiene para la misma. La empresa debe prestar especial atención a las cuestiones que se exponen a continuación.

### *1. Valoración de la experiencia internacional*

La valoración de la experiencia internacional por parte de la empresa resulta ser la práctica considerada como más importante por los repatriados (6,4 sobre 7) para facilitar la adaptación. Algunas de las formas en que se percibe que la empresa valora la experiencia internacional adquirida son considerar al trabajador para promociones y el permitirle participar en la toma de decisiones. Así, por ejemplo, los casos 4 y 7 han recomendado precisamente que se valore la experiencia ubicando al trabajador en puestos donde se puedan utilizar los conocimientos adquiridos en el extranjero.

### *2. Comunicación frecuente entre trabajador y empresa*

Como se ha visto con anterioridad, los repatriados valoran enormemente que la empresa se comunique frecuentemente con ellos mientras dura la expatriación para informarles sobre aspectos relacionados con su regreso o con los cambios organizativos que se producen en España durante su ausencia. La falta de comunicación da lugar a problemas como la desorientación del trabajador por la existencia de nuevas normas en la empresa o por desconocimiento de compañeros, superiores directos, etc.

En relación con lo anterior y, referido al tiempo de antelación con que debe notificarse el regreso del trabajador, algunos repatriados comentan que debe producirse con al menos un mes de antelación. Es más, para la repatriada del caso 6 el periodo mínimo para comunicarlo ha de ser mayor, en concreto de 6 meses.

### *3. Gestión de la carrera profesional*

Los problemas experimentados por la mayor parte de los repatriados analizados ponen de manifiesto que la empresa no ha gestionado adecuadamente su carrera profesional, de modo que la experiencia internacional no ha estado asociada con una mejora laboral al regreso a España. Todo lo contrario, los principales problemas que han indicado tener los repatriados han sido laborales y organizativos y tienen que ver con el puesto que se les ha asignado, en muchos casos de nivel jerárquico inferior, lo que implica la realización de tareas más rutinarias y menos ambiciosas que en el extranjero y que suele suponer una reducción en su autonomía para tomar decisiones.

Puesto que la mayor parte de los problemas experimentados parecen referidos al puesto de trabajo en sí, la gestión adecuada de la carrera profesional se interpreta como determinante del éxito de una repatriación. Esta idea se refuerza al observar la alta valoración que dan los repatriados a esta práctica (5,6 sobre 7 puntos) y al analizar algunos de los comentarios que hacen al respecto, tal y como se muestra en el anexo II.

Por tanto, es fundamental planificar la carrera profesional del trabajador que va a ser enviado al extranjero con el fin de que el puesto de trabajo que se le asigne al volver a España sea de igual o superior categoría que el ocupado en el extranjero.

Caso 2: “Deberían tratar de evitar que los cambios en las condiciones laborales sean demasiado bruscos ya que, por eso, me he ido yo de la empresa. ... y cuanto más

apoyen las empresas a sus trabajadores y más seguridad y desarrollo profesional en sus carreras pues mucho mejor”.

Caso 6: “Debería existir más claridad sobre la misión de la expatriación, ya que me fui por dos meses y volví al año y medio”.

Caso 8: “Tener objetivos claros para los trabajadores y evitar que las condiciones de la repatriación sean inferiores a las que tenían en el extranjero para que el trabajador no piense que profesionalmente la expatriación no ha merecido la pena”.

Caso 9: “Planificar antes, clarificar funciones, desarrollar la carrera profesional para los próximos años y tener en cuenta la situación personal”.

#### *4. Compensación*

Algunas de las sugerencias que hacen los repatriados sobre el sistema de compensación y las ayudas financieras ofrecidas por la empresa son: aumento del sueldo base, establecimiento de incentivos, asistencia fiscal y ayudas para la vivienda en España. La mayor parte asegura que la mejora de las condiciones salariales debe producirse para recompensar el aumento de la experiencia y de los conocimientos que logra el trabajador durante su estancia en el extranjero y también el hecho de haber estado fuera de su país.

#### *5. Formación*

En el cuestionario se pedía a los repatriados que indicaran el tipo de formación que les hubiera gustado recibir por parte de la empresa, antes de regresar a España. De sus respuestas se deduce que las acciones formativas más demandadas son las orientadas concretamente al puesto de trabajo a desempeñar al regreso.

#### *6. Otras prácticas*

Por último, los repatriados han realizado sugerencias adicionales sobre prácticas a desarrollar por las empresas para reducir sus problemas de adaptación al volver a España. Entre ellas está, por ejemplo, ofrecer un periodo de vacaciones al regreso para compensar el tiempo que estás fuera de casa y lejos de la familia (caso 1), que se realicen más visitas a España pagadas durante la misión en el extranjero (caso 10) y la asistencia de algún asesor o psicólogo dado el estrés acumulado durante las condiciones especiales y arriesgadas de la misión internacional (caso 1).

## ***Conclusiones***

El estudio de casos que se ha desarrollado en este trabajo responde a la necesidad de analizar el fenómeno de la repatriación. Aunque, tanto desde el punto de vista académico como de la práctica empresarial, se reconoce la importancia de que este proceso se gestione correctamente para evitar los efectos negativos que tiene para la empresa el que el trabajador repatriado experimente problemas de adaptación, lo cierto es que este tema no ha recibido hasta el momento la suficiente atención en la literatura, especialmente en España donde no hay ningún trabajo empírico publicado sobre esta cuestión.

Por esta razón, tras revisar la literatura sobre repatriación, se ha llevado a cabo el estudio de 10 casos con los que se ha analizado la problemática de la repatriación y se

han extraído conclusiones y recomendaciones para la gestión de este colectivo en la empresa internacional.

Del estudio se desprende, en primer lugar, que los repatriados estudiados han sufrido el denominado choque cultural inverso al volver a España, es decir, han experimentado problemas de adaptación que, en algunos casos, les ha llevado incluso a abandonar la empresa.

De todos los problemas que la literatura señala como habituales en los procesos de adaptación de los repatriados, los de nuestra muestra han experimentado fundamentalmente los de carácter laboral y organizativo. Esto pone de manifiesto el importante papel que pueden desempeñar las prácticas de gestión de repatriados, muchas de ellas de recursos humanos, para facilitar su adaptación. Otros problemas que producen un choque cultural inverso, los referentes a la adaptación del repatriado a las relaciones personales y al entorno en general, apenas se han detectado en nuestro estudio. No obstante, hay que tener en cuenta que este resultado puede estar condicionado por la facilidad que supone adaptarse a un país como España con atractivas condiciones de vida, en términos generales, así como por la escasa duración de la mayoría de las expatriaciones vividas por los trabajadores analizados. Es decir, que en otros contextos sí pueden ser dimensiones de la adaptación a considerar.

Otra conclusión de este trabajo es que parece existir una relación entre la adaptación de los repatriados y las prácticas de gestión de los mismos que llevan a cabo las empresas. A modo de síntesis, y a partir del análisis de la importancia que dan los repatriados a diferentes prácticas de RRHH y sus sugerencias al respecto, así como del análisis conjunto de las que aplican las empresas y del tiempo que les ha llevado a los repatriados de la muestra adaptarse, se pueden efectuar las recomendaciones de gestión de repatriados que se muestran a continuación:

*Tabla 8. Conclusiones*

Recomendaciones sobre gestión de expatriados
Valorar la experiencia internacional del repatriado
Mantener comunicaciones frecuentes con el trabajador durante la expatriación
Gestionar la carrera profesional del expatriado
Proporcionar formación previa a la repatriación relacionada con el puesto a ocupar
Ofrecer retribución atractiva
Asesorar y /o ayudar financieramente al volver

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es conveniente mencionar algunas limitaciones de este trabajo que pueden matizar las conclusiones obtenidas. En primer lugar, presenta los inconvenientes propios de los estudios de casos, en particular la imposibilidad de generalizar sus resultados. A pesar de ello, se ha considerado oportuno aplicar esta metodología dada la situación de este campo de estudio, en el que la investigación es aún muy escasa. En segundo lugar, hay que señalar que las características de la muestra pueden estar influyendo en los resultados obtenidos, así como que el país de origen de los repatriados sea España y que la mayoría de las expatriaciones hayan sido de corta duración, lo que puede haber contribuido a reducir el choque cultural inverso. De

hecho, de los datos se desprende que los trabajadores que más tiempo estuvieron en el extranjero son los que experimentaron mayores problemas de adaptación. Por otro lado, las características de la muestra han impedido estudiar el efecto que sobre la adaptación de los repatriados pueden tener factores como la asignación de un tutor mientras dura la expatriación (dado que sólo a un repatriado se le asignó), el género del repatriado (sólo había una mujer en la muestra), el que esté casado/a (sólo tres lo estaban) o el tener hijos (solo uno los tenía).

Considerando lo anterior, parece necesario seguir investigando en esta cuestión con estudios que superen las limitaciones señaladas. Para ello, para futuras investigaciones se plantea, por un lado, realizar estudios de casos similares a éste pero en otros contextos y con muestras más heterogéneas en sus características. Por otro lado, para aumentar la generalización de las conclusiones obtenidas, se considera interesante hacer un esfuerzo para analizar estas cuestiones con muestras amplias y técnicas cuantitativas así como considerar un mayor número de factores como determinantes de la adaptación del repatriado, tales como los referentes a su personalidad, su situación familiar u otros apoyos organizativos. De este modo, además, se podrían obtener resultados estadísticamente generalizables.

## ***Anexo 1***

Caso 1: “Mi situación laboral ha mejorado ostensiblemente, ya que dispongo de mucha responsabilidad, mucho trabajo y beneficios extras”.

Caso 2: “Bastante mala con reducción de sueldo, menos responsabilidades, un trabajo mecánico y aburrido y con un mal ambiente de empresa”.

Caso 3: “En una palabra: decepcionante”.

Caso 4: “En el extranjero tenía más poder en la toma de decisiones”.

Caso 5: “Tengo más responsabilidades y funciones parecidas aunque una mayor carga de trabajo”.

Caso 6: “Mi situación laboral es maravillosa. Me satisface mucho el puesto ya que he ascendido de categoría profesional”.

Caso 7: “Trabajo más aburrido y más mecánico, donde las prioridades, los tiempos y los procedimientos te vienen marcados de fuera”.

Caso 8: “Bueno, al menos tengo trabajo pero considero que son muchos los sacrificios que he tenido que hacer para lo logrado a mi regreso. En España se está mejor que en Japón”.

Caso 9: “La responsabilidad es similar pero la burocracia de este país comparada con la Estados Unidos es increíble. Es mucho más difícil darle una respuesta concreta y rápida al cliente puesto que todo requiere una reunión con muchas personas que dependen de diferentes departamentos con distintos intereses. En resumen, todo es mucho más lento, poco ágil, es más importante tomar un café que atender bien a un cliente”.

Caso 10: “Mejor: más responsabilidad y más salario. Además, a los pocos meses pasé a ser jefe de la planta piloto y tenía mucha más autonomía que en Japón”.

## Bibliografía

- ADLER, N.J. (1981): Re-entry: managing cross-cultural transitions, *Group & Organization Studies*, September, vol. 6, nº3, pp. 341-356.
- BARUCH, 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, nº4, 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*, Forth quarter, vol. 23, nº4, pp. 737-761.
- 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*, April, vol. 23, pp. 29-33.
- DARKE, P., SHANKS, G, BROADBENT, M. (1998): Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism, *Info Systems*, vol. 8, pp. 273-289.
- DOWLING, P., WELCH, D. Y SCHULER, R. (1990), International dimensions of human resource management, tercera edición, *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*, May, vol. 5, nº2, 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, nº1, pp. 7-17.
- GREGERSEN, H.B. (1992): Commitments to a parent company and local work unit during repatriation, *Personnel Psychology*, Spring, vol. 45, nº1, pp. 26-29.
- GREGERSEN, H.B. Y BLACK, J.S. (1996): Multiple commitments upon repatriation: the Japanese experience, *Journal of Management*, vol. 22, nº2, pp. 209-229.
- 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, nº1, pp. 67-86.
- HARVEY, M.G. (1989): Repatriation of corporate executives: an empirical study, *Journal of International Business Studies*, vol. 20, nº1, pp. 131-145.
- HURN, B.J. (1999): Repatriation: the toughest assignment of all, *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, nº6, pp. 224-228.
- JONHSTON, J. (1991): An empirical study of the repatriation of managers in UK multinationals, *Human Resource Management Journal*, vol. 1, nº2, pp. 102-108.
- LINEHAN, M. Y SCULLION, H. (2002A): Repatriation of European female corporate executives: an empirical study, *International Journal of Human Resource Management*, March, vol. 13, nº2, pp. 254-267.
- LINEHAN M. Y SCULLION H. (2002B): Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe, *Women in Management Review*, Vol. 17, nº2, 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, nº1, pp. 26-35.
- PAIK, Y., SEGAUD, B. Y MALINOWSKI, C. (2002): How to improve repatriation management, *International Journal of Manpower*, vol. 23, nº7, 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, nº1, pp. 107-123.
- PÉREZ, W. (1999): "El estudio de casos", capítulo 5 en Sarabia, F.J. (1999), *Metología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Fuenlabrada, Madrid.
- 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*, May, vol. 6, nº2, pp. 443-456.
- STROH, L.K., GREGERSEN, H.B. Y BLACK, S. (2000): Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation, *International Journal of Human Resource Management*, August, 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.

