

LONG ROAD HOME

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ

Profesora del Departamento

de Organización de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad de Santiago de Compostela

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Estudios Financieros 2007** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Felipe SÁEZ FERNÁNDEZ, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don José Manuel BLANCO COTANO, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ y don Francisco GIL RODRÍGUEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de la autora.

Extracto:

LA imparable e incuestionable expansión de la internacionalización ha provocado que diferentes investigadores se ocupen de la gestión de Recursos Humanos Internacionales, en un intento de aminorar los problemas que la expatriación origina tanto para las empresas como para los trabajadores y sacar el máximo rendimiento de la experiencia.

No obstante, tan importante como dicho proceso es el «inverso», es decir, la gestión del retorno de los expatriados toda vez concluida la asignación en el extranjero, o repatriación. Solo cuando esta etapa concluye con éxito la empresa maximizará el resultado de su inversión en capital humano internacional, al tiempo que el repatriado saca el máximo beneficio de las capacidades y habilidades adquiridas en su etapa internacional.

En este trabajo pretendemos poner de manifiesto alguno de los problemas más acuciantes del proceso de repatriación, apuntando a la vez posibles soluciones de mínimo coste pero máximo rendimiento para la empresa.

Palabras clave: repatriación, expatriación y recursos humanos internacionales.

Sumario

1. Introducción.
2. Proceso de repatriación.
 - 2.1. Dimensiones del proceso.
 - 2.2. Factores que influyen en la adaptación.
3. Dirección para el éxito del proceso de repatriación.
4. Compromiso organizativo.
 - 4.1. El factor estratégico.
 - 4.2. Factores que afectan al nivel de compromiso.
 - 4.3. Acciones directivas para mantener el compromiso de los repatriados.
5. Ventajas competitivas a través de la retención de los mejores expatriados.
6. Modelo teórico de ajuste.
7. Conclusiones.

Anexo

Bibliografía

Manuel Rodríguez nunca había pensado en trabajar en otro sitio que no fuese España. Aquí había nacido, estudiado y residido hasta la fecha. De hecho, ni siquiera había viajado nunca allende nuestras fronteras. Al contrario que muchos de sus compañeros de promoción –que disfrutaban de sus 31 años como si acabasen de abandonar las aulas–, Manuel estaba casado y tenía una hija de 8 años.

Un buen día, recibió la llamada del gerente de la empresa para la que trabajaba. Acudió a la cita medio intimidado: nadie le había avisado con antelación y no esperaba una promoción, por cuanto estaba recién llegado a la misma. La duda se resolvió en apenas media hora: le ofrecían un trabajo en la sucursal que la empresa tenía en la capital del Reino Unido.

Salió desconcertado. No hacía ni seis meses vivía todavía en su aldea natal y trabajaba en la pequeña empresa familiar llevando la administración. Su traslado a la gran ciudad había supuesto numerosos cambios, pero enseguida se adaptaron al estilo de vida urbano: casa confortable con gran hipoteca, coche financiado, urbanización periférica, vecinos, reuniones de la comunidad... pero cambiarse a otro país era algo que no entraba en sus planes.

Llegó a su despacho y llamó a su esposa. Lo peor del caso es que apenas tenía tiempo para decidir y, además, sospechaba que una negativa por su parte no sería bien recibida por sus superiores. Temía la reacción de estos, pero también la de su mujer: la semana pasada habían cenado en un lujoso restaurante, para celebrar que ella, al fin, había encontrado trabajo. Sorprendentemente, ella se entusiasmó desde el primer momento. Manuel acudió, por segunda vez en la mañana, al despacho de Gerencia, para confirmar su aceptación. Al salir del mismo, solo podía pensar en la fulgurante carrera profesional que aparecía a sus pies.

Cuando llegó a casa, su mujer ya había puesto a la niña al corriente de la novedad. Contagiaron a Manuel su entusiasmo: todos estaban felices, completamente seguros de que la experiencia iba a resultar perfecta, aun sin saber exactamente por qué iba a gustarles.

Una vez en Londres, decidieron que su cambio de vida sería radical: nada de periferia, adosado, ni urbanizaciones. Alquilaron un apartamento céntrico, gracias al increíble –casi desorbitado– salario que habían ofrecido a Manuel en su calidad de representante de la empresa en el extranjero. Escolarizaron a su hija en un colegio internacional. Nuria –la mujer de Manuel– se unió al European's London Club, donde no tardó en intimar con otras españolas residentes. Encontró trabajo pronto, también, dando clases de castellano en una escuela privada. En

definitiva, se integraron rápidamente a su nuevo ritmo de vida, plagado de citas informales, teatro, cine, exposiciones, golf... todo a su alcance. Gracias al notable incremento salarial de Manuel, periódicamente se permitían el lujo de salir un fin de semana: París, Bruselas, Berlín, Roma, Luxemburgo, Dinamarca... Sus viajes no tenían fin. Hasta cuando regresaban a España (al menos una vez al año) solían optar por unas cortas vacaciones al fantástico sol del Sur.

En cuanto al trabajo, Manuel se hizo pronto con él. Disfrutaba de su puesto, de sus compañeros y subordinados. De la libertad y autonomía que suponía estar alejado de la eterna burocracia de la central y de la independencia en la toma de decisiones. Con todo, lo que más le gustaba era recorrer Europa, en calidad de Delegado. Adquirió nuevas capacidades y habilidades, que le permitían desenvolverse con soltura con independencia del entorno en que puntualmente se encontrase.

Obviamente, también había una parte mala: ir al mercado era un suplicio; jamás encontraban la verdura que les apetecía y el pescado parecía no formar parte de la dieta londinense; modelos de ropa de vistosos colores, dudoso gusto y más difícil combinación; semanas en que los compromisos contraídos como consecuencia del cargo de Manuel invalidaban cualquier intento de esparcimiento. Periódicamente, les llegaban noticias de sus amistades de siempre: unos se casaban, otros ampliaban la familia, otros más se trasladaban... todos seguían su vida y todos lejos de la pareja. Pero la realidad es que disfrutaban tanto de su nueva vida que apenas les daba tiempo a pensar en estos puntos.

Los cinco años que, inicialmente, habían estimado pasar en Gran Bretaña, se convirtieron en ocho. La hija —que había estado más años escolarizada en Londres que en España— estaba a punto de ingresar en la Universidad. A Manuel y Nuria, francamente, no les atraía la idea de que cursase la carrera en Londres, aunque sólo fuese por los problemas de homologación de Título en España. Además... ¿quién necesitaba en nuestro país a una experta en Literatura Shakesperiana Comparada?

Después de darle muchas vueltas a la cabeza, Manuel solicitó el regreso. No había vacantes en la central, así que le dieron un puesto con mucho título pero poco contenido. Nadie a su cargo, ni tampoco apenas nadie con quien lamentarse de ello: sus antiguos compañeros habían desaparecido entre transferencias, asignaciones a diversas delegaciones, abandonos, despidos... los que más, habían sido promocionados. No parecían tener tiempo para nada, menos aún para uno de aquellos eternos cafés que tan buenos momentos les habían deparado. Los horarios se habían alterado: ya no trabajaban mañana y tarde, sino en jornada continua. Tampoco tenía ya, por tanto, «informales» comidas de trabajo. Hasta le costaba reconocer la empresa: se había acometido tal proceso de automatización que apenas quedaban obreros. Departamentos enteros volatilizadas, nuevas unidades organizativas... a veces se preguntaba si no se habría equivocado compañía.

La vida familiar no era mucho mejor: Nuria añoraba sus reuniones sociales y no conseguía encontrar trabajo, ni era probable que lo encontrase a corto plazo debido a su edad actual. Alejandra no sintonizaba con quienes habían sido sus amigos de infancia, todos con desarrollos tan dispares y geográficamente dispersos. Tampoco entendía la moda, ni conocía los grupos musicales de moda, ni sabía quiénes eran los protagonistas de las series —que tampoco conocía—... hasta el idioma de la calle le costaba. Para colmo, las veces que intentaron reunir a sus viejos amigos para enseñarles fotos y videos de su «otra vida» y entretenerlos con sus cosmopolitas anécdotas solo reunían un amplio elenco de disculpas. Manuel estaba desconcertado. ¿Qué había pasado? ¿Cuál era el fallo? ¿Por qué nadie le había advertido de lo difícil que era el regreso? Lo más triste era que ni siquiera pensaba en la «vuelta a casa». Sólo acertaba a decir... Long Road Home.

1. INTRODUCCIÓN

«*Competimos en un mundo sin fronteras*». Esta frase es, hoy, una evidencia: el panorama de negocios actual obliga a las empresas a contemplar la internacionalización como estrategia necesaria de crecimiento, si no de supervivencia. No obstante, intrínsecamente unido a esto hay algo que ya no resulta tan obvio: las empresas envían a sus empleados a puestos en el extranjero cada vez con mayor frecuencia, para implantar estrategias y reforzar las capacidades de la organización (BARTLETT y GHOSHAL, 1989, 1992; PRAHALAD y DOZ, 1987 y STROH y CALIGIURI, 1998). Estas asignaciones normalmente duran de dos a cinco años (dependiendo del país de origen) y, a menudo, los expatriados quedan lejos del punto de mira de la empresa matriz a lo largo de dicho período (TUNG, 1988).

Estas personas, además, tarde o temprano regresan. Y solo son «parecidas» a quienes, en su día, se embarcaron en la aventura de la internacionalización: en el transcurso de su asignación, el expatriado debe ajustarse a la nueva cultura y entorno de trabajo, lo que altera sus mapas mentales y rutinas conductuales (BLACK *et al.*, 1999; NICHOLSON, 1984, STROH y CALIGIURI, 1998b). Como proponen MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (2001), el expatriado, independientemente de que haya tenido o no éxito en su asignación, no regresa siendo la misma persona que era cuando se marchó. Son reconocibles como parte de la persona que fue enviada al extranjero, pero, para mejor o peor, sufren una transformación ¹ y regresan a su origen con distintas formas de pensar y comportarse. Simultáneamente, en la empresa de origen pueden estar ocurriendo diferentes cambios, desde reestructuraciones corporativas a cambios en la estrategia y política. Además, es probable que los altos directivos, gerentes y personal base de la empresa cambien durante la asignación. Asimismo, pueden producirse también cambios entre los amigos, la familia y en otras áreas de la vida no laboral de los expatriados. En definitiva, cuando un expatriado regresa a su país puede haber cambiado él mismo, pero también habrán cambiado, sin duda, su empresa y su comunidad.

Tendemos a asumir que la repatriación, entendida como «*la reintegración del personal expatriado en la organización del país de origen*» (ALLEN y ÁLVAREZ, 2000) debe ser fácil puesto que, después de todo, la persona regresa a «su casa». Como resultado, no existe demasiada preocupación por los problemas derivados de la repatriación. Las empresas parecen obviar el problema del reajuste de su personal expatriado sobre la base de que el «regreso» al origen no puede plantear problema alguno. Es cierto que están volviendo «a sus casas», pero también es cierto que el grado y los tipos de cambios a los que los expatriados tienen que enfrentarse son verdaderamente significativos: nuevos sistemas políticos, sistemas de transporte, grupos sociales, hábitos culinarios, lenguas, etc. Además, como hemos señalado antes, después de una misión de 3 a 5 años, los expatriados ya no son los mismos, como tampoco lo son sus circunstancias.

Por otra parte, la investigación sugiere que el retorno de una asignación internacional larga se acompaña a menudo de un proceso de *shock* cultural inverso (BLACK, 1992) ². Los directivos pueden

¹ Para MENDENHALL *et al.* (2001): el ajuste en sí mismo es un proceso de transformación humana.

² En un estudio realizado por BLACK y GREGENSEN (1991a y 1994), se constata que el 60% de los expatriados americanos, el 80% de los japoneses y el 71% de los finlandeses experimentó algún grado de *shock* cultural durante la repatriación. En la misma línea, ADLER (1991) observa que el *shock* cultural en la vuelta a casa de los expatriados americanos es mayor que el *shock* cultural sufrido al llegar al país de destino de la asignación.

encontrar que el ajuste al lugar de origen puede ser, incluso, más difícil que el ajuste al extranjero (ADLER, 1996; BLACK y GREGERSEN, 1991 y STROH, 1995). Pensemos simplemente en el puesto de trabajo al que, se supone, retornan: todo expatriado está funcionalmente sin trabajo o en el paro cuando regresa a su país de origen. Puede que esté en el archivo de sus empresas, pero no tiene un puesto permanente (NAPIER y PETERSON, 1990 y BLACK y GREGERSEN, 1991a). En definitiva, para algunos directivos, el proceso de ajuste puede ser tan complicado que la única solución que encuentran es buscar empleo en otra parte.

En las últimas décadas han proliferado estudios en Dirección y Gestión de Recursos Humanos Internacionales, sobre la base de la necesidad de desarrollar los líderes globalmente predisuestos. Dichos trabajos han abordado, de forma casi sistemática, los problemas relacionados con la selección y formación de candidatos para las asignaciones internacionales, pero han sido muy pocos los estudios relacionados con la «otra cara» de estas asignaciones, la repatriación. Paradójicamente, este es uno de los aspectos que plantea más dificultades para los trabajadores. Parece que, una vez más, teoría y práctica discurren por senderos diferentes: los repatriados expresan diversas preocupaciones³ en relación con el impacto que sus asignaciones extranjeras suponen en sus carreras, en particular:

- *Aislamiento*: la ausencia de comunicación con el trabajador mientras está en el extranjero hace que este se sienta, personal y profesionalmente, aislado durante dicho periodo. Ello se traduce en una pérdida de contacto con las prioridades, normas y procedimientos de la organización mientras estaba en el extranjero, pero también en una posible merma de contactos personales.
- *Ausencia de planificación*: generalmente, cuando se presenta una contrariedad o se produce una vacante en el extranjero, la empresa busca el mejor candidato para resolver la situación. La empresa soluciona así su problema y se olvida del trabajador hasta que se cumple el periodo por el que fue asignado. En consecuencia, a menudo dicha etapa –que tantas complicaciones e, incluso, sinsabores, genera al individuo– no tiene cabida en la planificación de la carrera profesional del mismo. Otra consecuencia de esta ausencia de planificación es la falta de pertinencia de la experiencia internacional a la asignación que se le proporciona al expatriado en el retorno⁴ (es decir, que no se aprovecha dicha experiencia en el puesto que se le asigna cuando retorna). Paradójicamente, las empresas de la competencia sí suelen ver, y valorar, este bagaje, ofreciendo un puesto que el repatriado tiende a aprovechar.
- *Diferencias en responsabilidad, influencia, estatus y autonomía* entre el puesto ocupado en el extranjero y el ocupado una vez retornado. Estas diferencias se ven, además, aumentadas

³ En un estudio realizado entre expatriados de empresas americanas, GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN encontraron que los sentimientos más negativos y la principal aprensión en relación con la asignación que se encontraba entre los expatriados americanos tenía menos que ver con la estancia en un país extranjero que con el proceso del retorno a los Estados Unidos, mientras que el 82% de los expatriados retornados en el estudio indicó que estaba muy satisfecho con el proceso de la asignación internacional, solo el 35% declaró sentirse satisfecho con el proceso de repatriación.

⁴ Uno de los principales problemas con los que se enfrenta la organización es tratar de cubrir las expectativas generadas por los expatriados acerca de cómo serán tratados por la dirección y el resto de los empleados tras la repatriación, sobre el nivel de vida que van a llevar, su nuevo puesto de trabajo y sus expectativas en la empresa. Cuando no se cubren dichas expectativas, los repatriados se sienten insatisfechos y aumenta el riesgo de que abandonen la empresa. De ahí la importancia de que dichas expectativas sean reales.

por las expectativas generadas –posiblemente poco realistas– sobre la promoción en el regreso. El caso extremo es aquel en que se le asigna un puesto vacío de contenido, creado poco menos que para «tenerlo ocupado» mientras no aparece una vacante de mayor interés.

- *Identificación*: sentimiento de que no todos comparten la identificación multicultural del expatriado. Esta sensación puede crear un sentido de aislamiento. En relación con este punto, los ejecutivos repatriados pueden verse forzados a realizar un esfuerzo para no destacar, escondiendo nuevos intereses y conductas que adquirieron en el extranjero.

De igual forma que la cara de la moneda carece de sentido sin la cruz, el proceso de expatriación no puede entenderse sin su reverso, la vuelta a casa. Para adquirir una perspectiva más global e incrementar la importancia de la dirección estratégica, las empresas multinacionales deben aprovechar el conocimiento de sus expatriados, quienes han pasado tiempo trabajando en el extranjero en ambientes culturales diferentes. El conocimiento y su manifestación en la experiencia y el aprendizaje de las personas es uno de los activos principales en la creación de valor de las organizaciones. Puesto que la transferencia global de conocimientos y la experiencia es un proceso de dos direcciones, la repatriación es una parte extremadamente importante de la asignación internacional. Cuando se realiza adecuadamente, el expatriado adquiere beneficios tanto personales como profesionales de su experiencia en el extranjero y la organización se enriquece de las competencias adquiridas por sus empleados (BENDER y FISH, 2000). Sin embargo, la incapacidad clara de muchas empresas para relocalizar adecuadamente a sus repatriados ha llevado a la discontinuidad en las carreras del expatriado dentro de las empresas multinacionales y ha reducido el retorno de la inversión realizada por las organizaciones.

En este trabajo abordaremos el estudio del proceso de repatriación del directivo expatriado: la comprensión de los factores personales y las prácticas organizativas asociadas con el proceso de repatriación, el aprovechamiento del conocimiento y la experiencia adquiridas durante la asignación y la adquisición y mantenimiento del compromiso con la organización.

Iniciamos nuestro recorrido por una cuestión básica: ¿Qué es la repatriación? La respuesta parece sencilla, no tenemos más que acudir al Diccionario de la RAE: *acción y efecto de repatriar. Devolver algo o a alguien a su patria*. No obstante, puesto que la repatriación es el resultado de un traslado geográfico relacionado con el trabajo, es importante distinguirlo de los otros dos tipos de traslados del mismo carácter: los traslados nacionales y la expatriación.

- En relación con las similitudes y diferencias entre **traslado nacional**⁵ y **repatriación**, en principio, existe una diferencia importante de grado. Ambos movimientos implican el ajuste a un nuevo trabajo, una nueva cultura organizativa, un nuevo equipo de colaboradores y un nuevo entorno general. Por tanto, en ambos casos tenemos factores de trabajo, de novedad organizativa y de entorno que afectan el proceso de ajuste. Sin embargo, la diferencia

⁵ Aunque las fuentes consultadas para este trabajo basan sus conclusiones en los traslados en Estados Unidos, creemos que, salvando las diferencias lógicas de extensión y distancia geográfica, son aplicables a los traslados nacionales entre diferentes puntos del territorio español.

entre los dos movimientos es el *grado de novedad*⁶ involucrado. En general, el nivel mínimo de novedad empezaría más alto para el ajuste de repatriación que para el traslado nacional y el nivel máximo acabaría más alto también. Esto se debe a que hay mayor variación de sistemas políticos, idiomas, estructuras sociales, sistemas económicos, etc., entre los países que dentro de los países. En conclusión, la novedad (cultural, organizativa, de trabajo, etc.) será un factor más importante en el ajuste de repatriación que en el ajuste de traslado nacional.

FIGURA 1. *Grado de novedad en traslados.*



Existe también una diferencia importante en el *tipo de traslado* entre el nacional y la repatriación. Un traslado nacional implica movimiento **dentro de** un país mientras que la repatriación involucra movimiento **entre** países, así que por definición en este último caso ha habido algún periodo de ausencia del país de origen. Durante la ausencia, existen aspectos tanto del individuo (actitudes, valores, hábitos, etc.) como de elementos del país de origen (tecnología, normas sociales, la cultura organizativa, condiciones económicas, etc.) que pueden haber cambiado. Al contrario que el individuo que permanece en el país durante el mismo periodo, el empleado repatriado ha tenido poca o ninguna oportunidad de examinar la interacción entre sus cambios personales y los cambios del entorno: estos cambios se afrontan súbitamente, al retornar de la asignación. Esta confrontación súbita puede ser uno de los factores críticos que hacen que la mayoría de los empleados reconozca que la reentrada en su país y empresa es más difícil que el movimiento inicial al extranjero (ADLER 1981). Esta diferencia en el tipo sugeriría que los cambios individuales y los cambios en el país y empresa de origen podrían ser los factores más importantes para el ajuste de repatriación.

⁶ Según la investigación de HOFSTEDE (1980), esta diferencia existirá en todas las dimensiones consideradas en la misma: en las cuatro medidas (individualismo, masculinidad, distancia de poder y aversión al riesgo), además del grado de novedad. Los resultados de HOFSTEDE indican que la variación en estas dimensiones dentro de los países es mucho menor que entre los países.

- En cuanto a la **relación entre expatriación y repatriación**, en principio, en ambos casos estamos ante traslados entre países, no dentro de un país. Por consiguiente, en este respecto, expatriación y repatriación son similares. Así, el *nivel de novedad* entre los dos países, en general, sería el mismo para la expatriación y la repatriación. Por otra parte, mientras que la ausencia del país marcaba, por definición, una diferencia de tipo entre traslado nacional y repatriación, en este caso, la relación entre expatriación y repatriación marca una diferencia de *tipo de experiencia*. Es cierto que en ambos casos estamos ante un traslado entre países; la diferencia está en que, mientras que cuando se va a realizar la asignación, el país destino de la expatriación suele ser un país en el que el expatriado no ha residido anteriormente, la repatriación se realiza al país de origen donde, obviamente, sí existe experiencia de vida. Por lo tanto, mientras que para la asignación internacional el expatriado genera expectativas principalmente basadas en experiencia delegada –que son más flexibles, puesto que no tienen experiencia personal en que basarlas–, los repatriados forman expectativas más rígidas, puesto que tienen experiencia personal para basar las mismas.

2. PROCESO DE REPATRIACIÓN

Sin duda alguna, tanto los expatriados como sus propios entornos cambian durante el período de tiempo de un cometido internacional. Pensemos en la trayectoria lógica de uno de estos empleados: inicialmente, crecen, se forman, educan y comienzan a trabajar en el país en el que nacieron. Por tanto, antes de la asignación adquieren consciente e inconscientemente los mapas mentales y modos de comportamiento válidos y efectivos para sus trabajos en su país de origen.

Más tarde, cuando se embarcan en un cometido internacional ⁷, algunos de estos expatriados –los menos– habrán recibido cierta formación. A pesar de la misma, la mayoría «entra» en el nuevo país e ingresa en la nueva cultura con un conocimiento limitado sobre cómo actuar en el nuevo contexto. Después de vivir unos años en esa cultura extranjera, los expatriados adquieren nuevos mapas mentales y nuevas rutinas de comportamiento y, al tiempo en que cambia, también varían muchos aspectos objetivos de su vida cotidiana en los países de origen:

- Existen *cambios en las condiciones de sus países de origen* ⁸.
- Existen también, pequeños e interminables *cambios de la vida diaria*. Estos cambios o variaciones se pueden dar en multitud de contextos: antiguos vecinos que ya no están, amistades (los antiguos amigos tienen nuevas amistades) y, para aquellos expatriados que tienen

⁷ Para algunos autores (MURRAY, 1973) los problemas de repatriación que planteamos en este trabajo son más acuciantes en empresas con un enfoque etnocéntrico –las que sistemáticamente cubren sus puestos en el extranjero con empleados nacionales–. Según esta teoría, a medida que la MNC evoluciona, se hace necesario dotarla de personal propio del país (enfoque policéntrico), por lo que aparece un ingente volumen de expatriados. Creemos que, si bien en estos casos, el problema puede ser más frecuente, la importancia es similar.

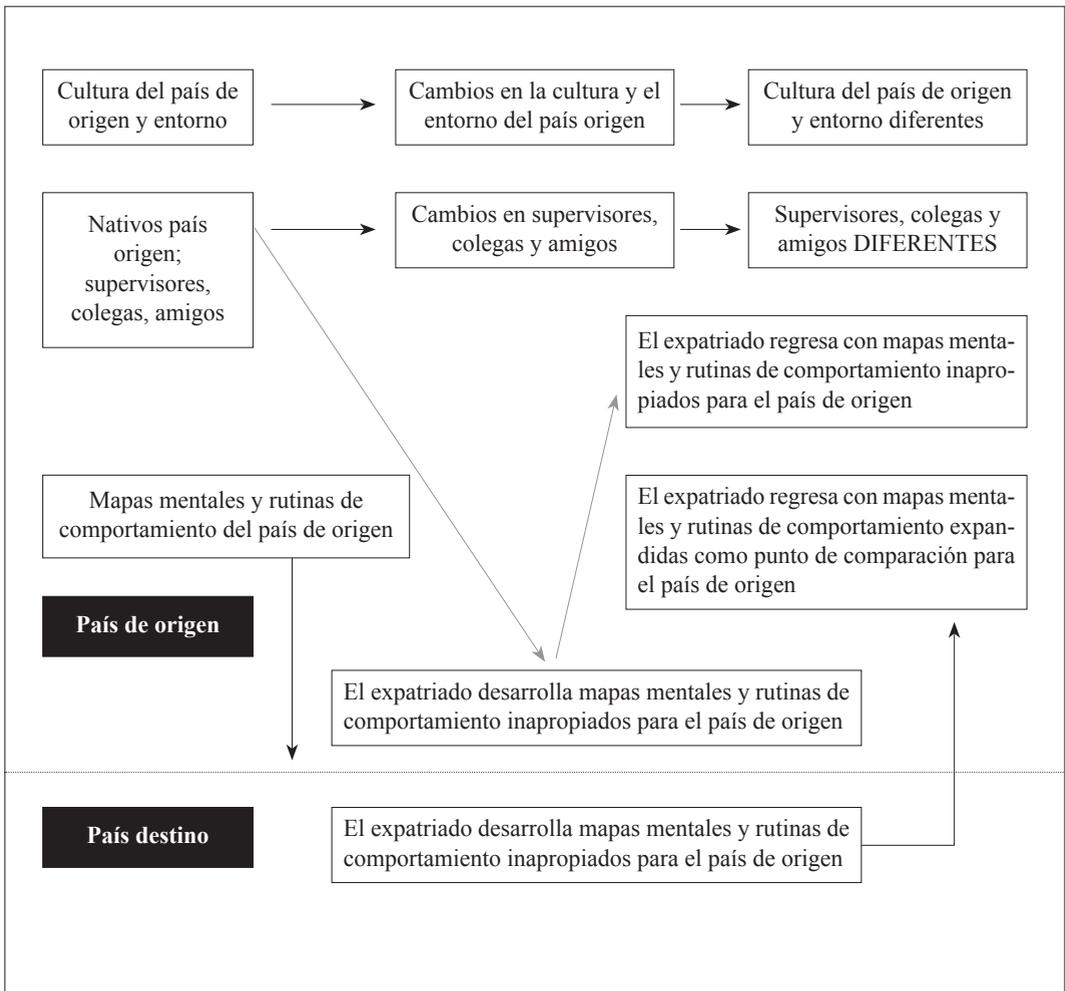
⁸ Tomemos en consideración, por ejemplo, los ciclos económicos que suceden en cualquier país o, incluso, los profundos y dramáticos cambios políticos de los años 80 y 90.

familia, cambios en los colegios (profesorado...). De acuerdo con esto, muchos expatriados aconsejan a los repatriados que se tomen su «vuelta a casa» como si fuera otra misión más en el extranjero: casi todos los repatriados se sienten extranjeros en sus lugares de origen. Lo significativo, en este respecto, es crear las expectativas adecuadas: no esperar que los antiguos entornos estén como cuando los dejaron.

- Finalmente, hay que tener en cuenta que esos cambios simples y/o dramáticos también se dan en el *contexto profesional*, en la empresa: reestructuraciones, fusiones, promociones, despidos, nuevas tecnologías que se han ido incorporando, etc.

Podemos ver estos cambios resumidos en la **figura 2**:

FIGURA 2. *Componentes del cambio. Adaptado de BLACK et al. (1999, pág. 25).*



Todos estos cambios son **objetivos**, visibles: al mismo tiempo que existen cambios objetivos en el país de origen y dentro de la empresa para la que trabaja el expatriado, también pueden variar las percepciones subjetivas relativas a lo que es habitual en su país y en su empresa.

Existen varias razones para estos cambios en los mapas mentales. Las personas tienen dificultad para reconstruir lo «normal» en sus países: los recuerdos suelen centrarse en aspectos ideales. La mayor parte de los expatriados trabajan en países y culturas con diferente lengua, actitudes y modos de comportamiento durante un período de tiempo de 3 a 5 años. Si se han integrado de manera satisfactoria en el nuevo entorno, significará que sus mapas mentales, actitudes y modos de comportamiento han variado. Incluso puede ocurrir que los nuevos puntos de referencia y las nuevas perspectivas adquiridas durante la misión en el extranjero causen evaluaciones negativas relativas al país de origen.

Los cambios en los países y en las personas (expatriados, compañeros, amigos, familias, etc.) que se dan durante un cometido internacional (3/5/6 años) producen dinámicas muy similares a los comentados previamente sobre la adaptación intercultural. Específicamente, los expatriados suelen volver a sus casas con mapas mentales incorrectos relativos a lo que deben hacer, cómo se va a ver lo que hagan y los resultados de sus acciones en la ahora «extraña» antigua cultura.

2.1. Dimensiones del proceso ⁹.

Siguiendo el trabajo de BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL y STROH (1999), podemos destacar tres áreas básicas en las que los expatriados y sus familias deben adaptarse cuando son repatriados:

- **Nuevos trabajos y entornos profesionales.** Aunque muchos expatriados han trabajado más de 15 años para sus empresas, es normal que se les advierta de que deben estar preparados para el choque cultural que van a sufrir a la hora de «volver a casa» ¹⁰. Los problemas relacionados con la adaptación al trabajo tras la repatriación son los problemas que más a menudo mencionan los expatriados.

⁹ Debemos señalar que el proceso –sus dimensiones y factores– son también relevantes para la adaptación del cónyuge del expatriado, pero en la readaptación del cónyuge se dan unos factores específicos que dependen del trabajo desempeñado (o no) por la pareja del expatriado antes, durante y después de haber vivido en el extranjero. En general, la mayor parte de las parejas de los expatriados hacen verdaderos sacrificios, profesionalmente hablando, para poder irse con sus maridos o esposas a donde hayan sido destinados. Muchos de esos cónyuges tienen que buscarse un nuevo trabajo a la vuelta. En muchas situaciones, el cónyuge se enfrenta a verdaderas dificultades para encontrar un trabajo inmediatamente después de su regreso; a veces, estas dificultades están relacionadas con la pérdida de habilidades profesionales o de contactos. También sucede que no se les dé trabajo alguno por temor a que vuelvan a irse al extranjero para acompañar a su pareja y dejen su trabajo de nuevo. Además, están aquellos que se esmeran y esfuerzan al máximo en acomodar de nuevo a toda la familia y en ayudar a sus hijos a adaptarse a la nueva situación, con lo que no les queda demasiado tiempo para sí mismos o para sus propios trabajos. La mayor parte de las empresas no se implican demasiado en ayudar al cónyuge de un expatriado en su readaptación. Es importante tener en cuenta, sin embargo, que una adaptación positiva por parte del cónyuge tiene un impacto directamente proporcional a esa adaptación en el rendimiento del repatriado en su trabajo.

¹⁰ El trabajo de BLACK, basado fundamentalmente en el estudio directo y las entrevistas a numerosos directivos expatriados, cita el caso de uno que llevaba 12 años trabajando para la misma empresa que comentó tras su vuelta del extranjero, donde estuvo trabajando para esa misma empresa: «*Nuestra cultura organizativa había cambiado por completo. Ahora teníamos diferentes estrategias, diferentes modos de hacer las cosas y diferentes clichés... tuve que aprender un nuevo "lenguaje corporativo"...*».

- **Nuevos modos de comunicación**, para poder relacionarse de nuevo con sus compañeros de trabajo y amigos. Después de haber trabajado varios años en el otro país, a la gente que anteriormente les rodeaba les parecerán también *extranjeros*. Otro problema que se presenta a la hora de la comunicación tras los procesos de repatriación es que no existe verdadero interés por las experiencias internacionales de los expatriados. Finalmente, los hijos de los expatriados también encuentran problemas para comunicarse, derivados de las diferencias lingüísticas; esta situación se complica cuando se trata de niños/as que han nacido durante la estancia en el extranjero de sus padres o en el caso de adolescentes, pues estos saben que sus acentos no son los adecuados, por lo menos, no nativos, que no controlan el argot y que pueden tener fallos sintácticos y de entonación. En resumen, comunicarse de manera efectiva durante el proceso de repatriación es un reto para los expatriados, así como para sus parejas y sus hijos.
- Reajuste ante los problemas y las costumbres de la **vida cotidiana** (comida, tiempo, transportes, vivienda, colegios...), aunque hayan pasado la mayor parte de sus vidas en sus países, que ahora les parecen extraños.

En definitiva, tanto los expatriados como sus familias tienen que hacer un reajuste completo a nuevas condiciones personales y profesionales: estamos ante un nuevo *shock cultural*, en este caso, paradójicamente, con la cultura propia (BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL, 1992 y BOYACIGILLER, 1990).

2.2. Factores que influyen en la adaptación.

Existen diferentes fuerzas que influyen en la readaptación o reajuste tras la repatriación. A continuación, examinaremos algunas de las que parecen tener mayor incidencia, diferenciando entre las fuerzas que actúan antes de iniciarse el proceso o toda vez que el expatriado ha retornado ya a su lugar de origen.

2.2.1. Adaptación previa a la repatriación.

De idéntica forma que se preparan para poder adaptarse a una nueva cultura antes de ser desplazados a un cometido internacional, los expatriados también deben prepararse para poder readaptarse a sus culturas y países de origen tras una estancia de 3 a 5 años en el extranjero. Esta adaptación preliminar es, básicamente, mental; en otras palabras, las personas empiezan a hacer cambios en sus «mapas mentales», suponiendo lo que será trabajar y vivir de nuevo en sus países de origen, teniendo como punto de referencia lo que solía ser trabajar y vivir en ellos antes de ser desplazados al extranjero.

Existen ciertas fuentes potenciales de información sobre el país de origen que pueden ayudar a modificar y moldear esos mapas mentales de los expatriados y de sus familias antes de que regresen a su casa:

- **Información profesional.** El prototipo de trabajo que suele llevar a cabo un expatriado en el extranjero acostumbra requerir un contacto constante entre la oficina central nacional y la extranjera y es, precisamente, esta última la que pasa la información a los expatriados. Este intercambio de información es especialmente relevante para las multinacionales, donde la necesidad de coordinación entre la oficina central nacional y la extranjera es muy alta. Es importante recordar que estos intercambios de información tratarán, básicamente, de los cambios producidos en la empresa matriz (la nacional) y que en pocos casos se dará información sobre los cambios producidos en el vecindario, colegio de los niños y amistades del expatriado en cuestión. Consecuentemente, facilitarán el ajuste al trabajo pero tendrá un impacto menor sobre el ajuste relacional y el entorno (BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL, 1992 y HARVEY, 1983 y 1989).
- **Patrocinadores, promotores.** Estamos, nuevamente, ante una fuente de información relacionada básicamente con el entorno profesional. Un patrocinador, promotor o mentor asignado formal o informalmente puede suministrar importante información al expatriado sobre los cambios que ha sufrido la empresa. Estas informaciones le ayudarán en su posterior adaptación al trabajo y en los modos de comunicación con las personas del país, aunque no a la cultura ¹¹.
- Las **visitas al país de origen** del expatriado y de su familia son una importante fuente de información, que les permite ponerse al día en los cambios producidos en sus antiguos entornos profesionales y personales. Del mismo modo, estas visitas permiten a sus compañeros y amigos observar los cambios que se están produciendo en él mismo. Con todo, los expatriados no se dan cuenta de la importancia que tienen estos viajes ¹² y, con frecuencia, utilizan las primas de viaje para viajar a destinos más exóticos y darse un respiro, por lo que la empresa debería obligarlos a visitar realmente sus países.
- La **formación** para la repatriación es, también, una fuente importante ¹³ de información previa a la salida del expatriado hacia un nuevo país (BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL, 1992 y GREGERSEN y BLACK, 1992). Los principios de esta formación son los mismos que se aplican cuando se habla de un proceso de expatriación, pues al volver a sus casas, los expatriados se sienten de nuevo extranjeros. La formación no solo ayudaría en la adaptación profesional, sino que sería de gran ayuda para poder comunicarse adecuadamente y para adaptarse al entorno personal, a vivir en el nuevo entorno ¹⁴.

¹¹ A pesar de que se ha demostrado consistentemente que la figura del mentor resulta de gran ayuda y apoyo para un expatriado, tanto en el transcurso de la estancia en el extranjero como en la adaptación posterior, muy pocas empresas la utilizan: BLACK (1991c) encontró que únicamente el 22% de los americanos, el 22% de los japoneses y el 51% de los expatriados finlandeses habían tenido mentores.

¹² Un estudio realizado entre aproximadamente 250 multinacionales americanas y canadienses encontró que solo se requería la vuelta a casa en el 35% de los expatriados (BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL, 1992 y BLACK y MENDENHALL, 1990).

¹³ La formación previa al momento de repatriación es, después de la obtención de un puesto adecuado tras la experiencia internacional, el aspecto más deseado por los expatriados (BLACK, 1991).

¹⁴ Lo curioso es que, aún dándole la debida importancia, muy pocas multinacionales orientan a sus expatriados para sus repatriaciones: en el trabajo de GREGERSEN y BLACK (1992), el 64% de los expatriados americanos, el 92% de los japoneses y el 77% de los finlandeses no recibieron formación previa al retorno a su país de origen (y, lo que es peor, tampoco el 90% de sus cónyuges).

2.2.2. Adaptación posterior a la repatriación.

En el momento en que los expatriados vuelven a su casa, ciertos factores pueden facilitarles su adaptación al trabajo, a los nuevos modos de comunicación y al nuevo entorno cultural en general. Podemos agrupar dichos factores en cuatro categorías: específicamente individuales, relacionados con el puesto de trabajo, relacionados con la organización y factores del entorno no profesional.

- Factores específicamente individuales.

Los factores que favorecen el proceso de adaptación efectiva y satisfactoria al país extranjero, pueden tener, a la larga, consecuencias negativas, ya que cuando el expatriado vuelve a casa se enfrenta a retos mayores a la hora de readaptarse a sus antiguos entornos (profesional y personal) (BLACK y GREGERSEN, 1991b). Esto sucede, sobre todo, en los casos en que son destinados a países con culturas muy diferentes a la propia y pasan bastante tiempo (más de 3 años) en esos países. Básicamente, el problema reside en que cuantos más mapas mentales nuevos se adquieran y cuanto más se identifique el expatriado con ellos, más difícil le resultará volver a los antiguos mapas mentales y reglas del país de origen. La amplia experiencia internacional también dificulta el reajuste al país de procedencia (BLACK y GREGERSEN, 1991a y BLACK, 1991c)

- Factores relacionados con el puesto de trabajo.

La selección de un trabajo para el momento en que el expatriado «*vuelve a casa*» parece ser uno de los factores fundamentales para obtener una repatriación satisfactoria (en términos de adaptación). No obstante, las empresas no suelen siquiera notificar a sus expatriados que van a ser redestinados al país de origen: en el estudio de BLACK (1991c) tan solo el 4,3% de las multinacionales norteamericanas notifican a sus expatriados que van a ser repatriados con 6 meses de antelación, un 30% lo hace un mes antes y un 64% aleatoriamente.

Cabe señalar, asimismo, que es fundamental que la etapa de asignación sea contemplada en el marco de la carrera profesional del individuo: si dicha etapa no se relaciona con los objetivos de la misma, solo es útil para testar la capacidad del individuo ante condiciones cambiantes de trabajo, pero no arroja otros beneficios potenciales (KAMOCHÉ, 1997). Simultáneamente, este esfuerzo de planificación permitiría establecer de forma precisa las características del puesto de retorno.

Existen diversos factores (en términos laborales) que deben ser escrupulosamente tratados con carácter previo al retorno del individuo:

- a) **Retorno al puesto planificado.** Parece claro que el primer paso para poder adaptarse de manera efectiva al entorno profesional es tener un puesto de trabajo. Aún así, aproximadamente dos tercios de los expatriados, independientemente de su nacionalidad, ni siquiera

sabe cuál va a ser su puesto de trabajo cuando vuelva a casa. (BLACK y GREGERSEN, 1991a; CLARGUE y KNUPP, 1978; ADLER, 1981 y BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL, 1992). Tampoco sorprende el hecho de que, en el caso de que un expatriado tenga trabajo cuando regresa, este no tenga una posición, digamos, óptima. De hecho, estos expatriados con trabajo no saben que, en la mayoría de los casos, se les asignan tales puestos exclusivamente para mantenerlos ocupados y deshacerse del problema.

- b) **Autonomía reducida.** En los casos en que son asignados a un puesto fijo, no requiere por lo general ¹⁵ tanta autoridad y autonomía como el que tenía en el extranjero (BLACK, 1991c y ODDOU y MENDENHALL, 1991).
- c) **Expectativas respecto al puesto poco claras.** Es importante describir al expatriado, de manera clara y concisa, lo que se espera de su trabajo para que tenga una adaptación efectiva al entorno profesional (BLACK, 1991c). Sin duda alguna, el primer paso para concretar el trabajo de un repatriado es encontrar algo mejor que el llamado «compás de espera» (estancamiento); los puestos de trabajo temporales son altamente ambiguos, porque suelen ser trabajos para mantener simplemente ocupados a los que los desempeñen.
- d) **Decepción con la promoción.** Muchos expatriados aceptan los cometidos internacionales con vistas a ser promocionados en cuanto terminen sus misiones en el extranjero de manera efectiva. Desafortunadamente, este es un «mito» que no tiene nada que ver con la realidad. En el trabajo de BLACK (1991c) se encuentra que solo aproximadamente uno de cada diez expatriados americanos y japoneses recibe una promoción a su regreso respecto al puesto que ocupaba en el exterior, mientras que la ratio para los expatriados finlandeses es de casi tres veces.
- e) **Sorpresas con las degradaciones.** Un 77% de los expatriados americanos, un 43% de los japoneses y un 54% de los finlandeses fueron degradados a puestos de menor nivel que los que ocupaban en el exterior (BLACK y GREGERSEN, 1991a y BLACK, 1991c).
- f) **Infrautilización de la capacidad de los expatriados.** Los expatriados suelen adquirir bastantes conocimientos sobre el país de destino, su lengua y, también, las capacidades o la pericia necesaria para llevar a cabo asuntos a nivel internacional. Sin embargo, estas capacidades no siempre se utilizan tras su repatriación (BLACK, 1991c). Es curioso, por tanto, que después de haber invertido tanto dinero en enviar, mantener y traer a casa a cada expatriado, las empresas se interesen tan poco por la experiencia internacional que pueden aportar estas personas.

- Factores organizativos.

- a) **Proceso de repatriación poco claro.** El estudio de Black (1991c) constata que la mayoría de los expatriados considera que la empresa no le proporciona una visión clara del proceso de repatriación.

¹⁵ Aproximadamente la mitad de los expatriados tienen menos autoridad y/o autonomía en el país de origen que en el extranjero. (BLACK y GREGERSEN, 1991a).

- b) **Shock económico.** Las empresas deberían prestar especial atención a las compensaciones económicas cuando los expatriados son repatriados, puesto que estos prestan una particular atención a las compensaciones económicas y a los cambios potenciales en los niveles de vida después de haber finalizado sus misiones internacionales. La dinámica general es que los expatriados se benefician de muchas de las primas existentes para este tipo de empleados durante lo que dura su misión en el extranjero, pero estas primas no existen en el momento de su repatriación. Por tanto, suelen sufrir lo que podríamos una «*retirada de fondos económicos*» durante su repatriación (una disminución significativa en sus niveles de vida).
- c) **Falta de formación para la repatriación.** Hay una falta general de orientación –siempre necesaria para potenciar una buena adaptación– para el expatriado tras su vuelta a casa (BLACK y GREGERSEN, 1991a y 1994).

• *Factores del entorno no profesional.*

Dos factores principales influyen en la adaptación al proceso de repatriación: cambios en el estatus social y en las condiciones de vida (BLACK, 1991c).

- a) **Disminución del estatus social.** (Black y Gregersen 1991a y 1994) encuentran que el 54% de los americanos, el 47% de japoneses y el 27% de finlandeses expatriados y sus parejas habían sufrido una disminución significativa en su estatus social, mientras que menos del 4% de los expatriados totales de los 3 países habían sufrido una mejora en su estatus social (en relación al estatus que tenían en el extranjero). Por lo general, las pérdidas netas de estatus social suelen tener un impacto bastante negativo en todas las facetas de la adaptación tras la repatriación (BLACK y GREGERSEN, 1991a).
- b) Los **cambios en las condiciones de vida** pueden influir de manera significativa en la adaptación de los expatriados y de sus familias ¹⁶. En primer lugar, si los expatriados habían alquilado sus casas durante su estancia en el extranjero, lo más común es que ahora vivan una temporada (2-15 semanas) en un hotel mientras que reparan los posibles desperfectos causados por sus inquilinos. Muy pocas empresas compensan a sus expatriados por esas pérdidas. En segundo lugar, si el repatriado había vendido su casa al marcharse a un cometido internacional, suelen buscar una vivienda adecuada lo antes posible, para no tener que enfrentarse con la política de la empresa relativa a estos temas o a tener que vivir en un hotel. En tercer lugar, está el caso de aquellos que vendieron sus casas al irse y no pueden permitirse la compra de una nueva porque los precios han subido y no reciben ningún tipo de prima para la vivienda durante la repatriación.

¹⁶ El caso de los expatriados japoneses es particularmente ilustrativo: la casa que ocupen en el extranjero será, con toda probabilidad, mucho mayor que la que, a su vuelta, tendrán en Japón (BLACK, 1991c).

3. DIRECCIÓN PARA EL ÉXITO DEL PROCESO DE REPATRIACIÓN

Las empresas no pueden pasar por alto el proceso de repatriación. Hay dos motivos principales: en primer lugar, el repatriado pasa de una situación de alta motivación (mientras está en el extranjero) a otra donde no parece encontrar aliciente. En consecuencia, tiende a abandonar la organización¹⁷, llevándose sus capacidades, las inversiones realizadas en su formación y expatriación y todo su potencial. Se pierde un importante activo. Pero, en segundo lugar, si los empleados ven los problemas que sufren quienes retornan desde otros países, y perciben que la empresa ignora dichos problemas, es probable que se resistan a aceptar asignaciones, lo que podría tener consecuencias nefastas para la estrategia de internacionalización de la empresa.

Nos centramos ahora en todo aquello que una empresa puede hacer para facilitar el proceso de repatriación, haciendo una revisión de aquellos puntos que, a nuestro juicio, revisten mayor importancia. Muchos de estos puntos están íntimamente relacionados con la generación de expectativas por parte de los repatriados. Otros los podemos examinar a la luz de la Teoría de la Motivación de HERZBERG. Según este autor, los factores que motivan al empleado son: logro, reconocimiento, responsabilidad, interés en el trabajo y naturaleza de la tarea. La ausencia de alguno de estos factores parece estar detrás de la mayoría de los problemas del repatriado.

Por término medio, el expatriado suele encontrarse en una fase de carrera profesional en que tienen expectativas significativas sobre cómo serán empleadas sus habilidades cuando regresen al país de origen. También podrían tenerlas sobre el puesto o unidad organizativa donde serán ubicados. Cuando estas expectativas no son satisfechas, puede aparecer lo que Louis denomina «sorpresa», diferencia entre las anticipaciones del individuo y las experiencias subsecuentes en la nueva situación. Dada la relación íntima entre el compromiso organizativo y la retención, todo aquello que contribuye a que los gerentes desarrollen expectativas realistas sobre su trabajo puede ser crítico para recuperar el compromiso con la organización y para retener a los empleados repatriados a largo plazo.

- Preparación: dirigir las expectativas con la información exacta y correcta.

Es probable que gran parte de las percepciones del expatriado sobre su país de origen sean inexactas, ya que tanto él, como el país, como la empresa pueden haber cambiado durante los años que dura el cometido internacional. Por ello, las empresas deben intentar moldear las expectativas de sus empleados antes de que regresen, con el objetivo de que se adapten mejor al entorno profesional y rindan más. Para ello, puede utilizar un sinfín de mecanismos, incluyendo lo que hemos denominado mentores, la formación dirigida a la repatriación, las visitas obligadas al país de origen e información general sobre el mismo.

¹⁷ La importancia de la readaptación como *predictor* de la intención de abandonar la organización ha sido estadísticamente probada (LEE y LIU, 2006).

- **Mentores:** suministran información al expatriado a lo largo de su estancia en el extranjero, especialmente antes del regreso. Aunque el expatriado no haya tenido un «padrino» durante su asignación, es importante que se le designe para incrementar la eficacia del proceso de repatriación. Estos «padrinos» le informarán acerca de los cambios producidos en la empresa, aunque también existen los denominados «padrinos de familia», cuya misión es la de informar a la familia del expatriado sobre los cambios más significativos que se hubieren producido en el país de origen durante la estancia en el extranjero.
 - Si el expatriado **visita su país de origen** (con independencia de la frecuencia en que lo haga) con su familia, en especial si lo hace antes de ser repatriado, podrá volver con unas expectativas más reales y, por tanto, adaptarse mejor. Aproximadamente, tan solo un tercio de las empresas obliga a sus expatriados a viajar a sus países de origen por lo menos una vez al año; esto es fundamental ya que pierden la oportunidad de adquirir información acerca de los cambios producidos en su país y en su entorno personal y profesional.
 - **Formación:** la orientación puede suministrar información esencial relativa al proceso de repatriación y a las dificultades que conlleva para el expatriado y su familia¹⁸. Estos necesitan conocer los cambios que se han producido en sus trabajos, saber cómo deben relacionarse con la gente de su país de nuevo y comprender los cambios en el entorno en general de la vida cotidiana. Es importante, asimismo, orientar a las familias de los expatriados, y no limitarse a ellos¹⁹.
 - **Fuentes de información:** existen formas diversas de utilizar los periódicos y revistas: algunas empresas envían a sus expatriados las ediciones de los domingos de periódicos de tirada nacional; otras envían un ejemplar para todo un grupo de expatriados (así que los cónyuges se quedan sin leerlo). El propósito de este método es suministrar información actual sobre el país de origen del expatriado.
- El entorno de trabajo.

El primer paso supone la **realización de un análisis de las funciones estratégicas** que podrá desempeñar un expatriado cuando regresa a casa. Antes de ser desplazados al país de destino, cada expatriado tendrá definido el puesto de trabajo que va a desempeñar en términos de desarrollo eje-

¹⁸ Gracias a esta instrucción, podría, por ejemplo, advertirse de la falta general de interés por la experiencia en el extranjero con la que se van a encontrar dentro y fuera del entorno profesional. Algo aparentemente tan sencillo se convierte en significativo para quienes regresan del extranjero esperando que todos escuchen atentamente cómo cuentan su aventura. Además, una buena formación incluirá otros aspectos como las compensaciones económicas que pueden recibir, los sistemas educativos o la subida de los precios.

¹⁹ La empresa se plantea frecuentemente cómo regular la formación de los expatriados cuando no regresan en grupos. Está claro que resultaría caro y costoso enviar instructores a todas las partes del mundo para que impartieran sus «clases», por lo que sería conveniente formar grupos de repatriados concentrados por áreas o zonas geográficas. Con todo, lo más común es que los expatriados retornen de forma individual.

cutivo, coordinación o transferencia de información. La empresa debe definir las funciones que van a desempeñar los trabajadores al ser repatriados sobre la base de poder aprovechar al máximo las habilidades adquiridas en su etapa exterior ²⁰.

La creación de «**equipos de repatriación**» ²¹ representa una buena alternativa para ayudar a la transición del repatriado en su nueva etapa. Dicho equipo estaría formado por representantes del Departamento de Recursos Humanos y mentores de los expatriados, con el objetivo principal de preparar el retorno del trabajador en el extranjero. Las preparaciones comienzan al menos 6 meses antes de que suceda. El mentor juega un papel fundamental, por cuanto será el encargado de buscar el puesto adecuado para el expatriado en el momento en que esté de regreso «en casa». Para evitar parte de los problemas asociados con la repatriación, «equipo de repatriación» ²² y expatriado tienen que explorar, en conjunto, las posibilidades profesionales del segundo después de su repatriación. El nuevo trabajo deberá significar, en mayor o menor medida, un reto, así como tener un nivel razonable de autonomía. Además, es importante tener en cuenta el conocimiento y las habilidades que el empleado ha adquirido en el extranjero, para que pueda utilizarlo en su nuevo empleo. Si esto sucede, el repatriado se adaptará mucho mejor al entorno profesional. Es cierto que muchas empresas no podrán darle un puesto de trabajo «ideal» debido a los recortes de plantilla y a la reestructuración de las mismas, aunque también lo es que esta situación debe ser comunicada con antelación a los desplazados para que no vuelvan con una idea equivocada.

Uno de los aspectos más importantes a estudiar es el **diseño de sistemas de compensación adecuados**: la mayor parte de los expatriados experimenta un descenso salarial, una disminución en lo que a compensaciones económicas se refiere, cuando son repatriados. Durante su estancia en el extranjero reciben de las empresas significantes beneficios, pensiones y primas para animarlos a que completen sus misiones de manera satisfactoria. Por lo tanto, cuando vuelven a casa perciben pérdidas económicas, pues estas primas y pensiones ya no se les otorgan, probablemente por la creencia general existente –que intentamos «desbaratar» en este trabajo– de que volver a casa no supone ningún esfuerzo.

- Identificar a los expatriados de alto riesgo.

Se identifican a través de dos características: experiencia internacional amplia (pasan de un cometido internacional a otro, lo que les origina más problemas de readaptación y procesos de repa-

²⁰ Así por ejemplo, si el trabajo del expatriado en el extranjero se hubiera basado en desarrollo ejecutivo, el trabajo después de su repatriación debería tener en cuenta sus nuevas habilidades ejecutivas, así como sus recién adquiridos conocimientos. Si se hubiera basado en coordinación, tras su repatriación podría utilizar los contactos internacionales que hubiese adquirido el expatriado para seguir coordinando y controlando las relaciones entre oficina central nacional y la filial o subsidiaria del país extranjero

²¹ Una de las claves para la efectividad de estos grupos es que sus miembros del grupo hayan completado con anterioridad un cometido internacional, es decir, que sepan de lo que se está hablando y tratando

²² En este proceso no debemos olvidar tener en consideración a los potenciales compañeros y supervisores del repatriado, pues estas personas no suelen tener experiencia internacional, por lo que tienen dificultades para entender y trabajar con alguien que sí la tiene.

triación más difíciles y duros) y suelen venir de cumplir una misión en un país completamente diferente al suyo, lo que también repercutirá en la dureza del proceso de readaptación. Ambas características repercuten en la generación de percepciones incorrectas o inexactas sobre sus países de origen y empresas.

- Transición personal.

Los repatriados y sus cónyuges sugieren, en muchas ocasiones, que las empresas deberían darles ciertas oportunidades informales para conocer y socializarse con otros repatriados y con sus respectivas familias, lo que les daría la oportunidad de compartir sus experiencias y resolver dudas e inquietudes. Para la empresa es una estrategia sin coste, que reporta a cambio beneficios ingentes.

Creemos que, llegados a este punto, ya ha quedado claro que llevar a cabo una repatriación efectiva beneficia tanto al expatriado y su familia como a la propia empresa. Lo importante es tener siempre en cuenta que si no se presta atención a las dificultades que puede representar la repatriación, el rendimiento del expatriado se verá afectado, así como el de la empresa en general. No obstante, cabe señalar que también el propio expatriado puede introducir por su cuenta ciertas **iniciativas individuales** que incrementarán la probabilidad de éxito de su regreso (ALLEN y ÁLVAREZ, 2000):

1. **Permanecer en contacto con patrocinadores o mentores** en la organización: *Directivos de Recursos Humanos* –que les mantienen permanentemente informados de las habilidades que está adquiriendo en el transcurso del período de asignación–; *mentores informales*, con idéntico papel que los formales si estos fracasan o abandonan su puesto u *otros directivos* que tengan bajo su supervisión puestos que el expatriado podrá desempeñar con las habilidades y capacidades adquiridas en el extranjero. A través de este contacto manifiestan su interés en esos puestos concretos, a la vez que se informan de alguna carencia que pudieran tener y que deberán solucionar antes del regreso si quieren desempeñar ese puesto en concreto.
2. **Mantener la visibilidad**²³. La pérdida de visibilidad es uno de los problemas más frecuentemente considerados por los individuos a la hora de valorar las ventajas e inconvenientes de la asignación extranjera. Es lo que TUNG (1988) identifica con el «*síndrome fuera de vista–fuera de mente*» –o lo que HALL (1999) identifica con el «*beso de la muerte*» para la carrera del directivo– según el cual los directivos que no están presentes en la organización no contarán para las posibles vacantes y promociones que puedan aparecer. Existen varios mecanismos para mantener esta visibilidad, particularmente dentro del campo de las tecno-

²³ La visibilidad ha sido tradicionalmente considerada como una de las señales de mayor importancia que marcan el avance en la carrera del individuo en las organizaciones (BECKER & STRAUSS, 1956 y SHERIDAN *et al.*, 1980).

logías de la comunicación, pero todos tienen como denominador común el propósito de permanecer al tanto de todo cuanto acontece en la organización durante su ausencia y mantenerse presente en la misma.

3. **Visitas frecuentes a la sede central.** Como es obvio, esta es la estrategia de visibilidad más obvia. El expatriado puede aprovechar los viajes (que a menudo se incluyen en el paquete de expatriación) para mantener encuentros con diferentes directivos, lo que redundará tanto en beneficio de su expatriación como en el de una eventual actuación de intermediario entre la central y la filial.

4. COMPROMISO ORGANIZATIVO

El compromiso emocional del trabajador con la organización refleja el éxito de la política y los procesos de integración con la misma. Con el tiempo, los empleados pueden desarrollar una vinculación afectiva a la organización, caracterizada por compartir sus valores, el deseo de permanecer en ella y la disposición para ejercer un esfuerzo en nombre de la empresa.

Las transiciones entre los puestos y posiciones en la empresa, sin embargo, pueden llevar a los empleados a reevaluar este compromiso. Los factores asociados con el desarrollo del compromiso (como la naturaleza de las experiencias de trabajo o la relevancia personal del papel propio) pueden alterarse sustancialmente. En tanto que transición²⁴, y significativa además, la experiencia durante la reentrada que sigue a una asignación internacional pueden alterar la base sobre la que se han establecido los niveles anteriores de compromiso individual con la organización. Además, cuanto mayor sea el tiempo que la persona pasa en el extranjero, lejos de la empresa, mayor es la pérdida de contactos personales e información que facilitarían el reajuste. Como es obvio, muchos de los problemas que siguen al retorno de las asignaciones internacionales podrían ser evitados con el desarrollo y mantenimiento de uniones eficaces entre el empleado y la empresa matriz durante el curso de la asignación, lo que ayudaría a asegurar la comunicación regular durante el curso de la asignación con respecto a los cambios en las políticas organizativas, proyectos, planes y provisión de personal.

En el capítulo anterior tratamos con detalle las dinámicas de adaptación y los factores que afectan a diferentes aspectos de la misma en el momento de la repatriación de los expatriados y de sus familias. También destacamos diversas maneras a través de las cuales las empresas pueden facilitar en gran medida esta adaptación y, por extensión, el buen rendimiento del expatriado en su nuevo trabajo. Partíamos de la base de que la adaptación en la fase de retorno era un potente *predictor* de la intención del trabajador de abandonar la organización pues bien, el compromiso con

²⁴ Podría esperarse que, puesto que ha tenido experiencia anterior en la empresa matriz y sus expectativas respecto de ella serían exactas, el repatriado no experimentase problemas de transición. No obstante, la organización puede sufrir cambios significativos durante la asignación –en el personal, las políticas, los proyectos y política de empresa– que pueden llevar a las diferencias entre las expectativas y las experiencias del retorno reales.

la empresa se ha revelado como el segundo gran *predictor* de este mismo comportamiento (LEE y LIU, 2006). En este punto, nos centraremos en las dinámicas de compromiso hacia la empresa, así como en los factores que pueden afectar o influir en esos grados de compromiso después de la repatriación.

4.1. El factor estratégico.

La consideración de los Recursos Humanos de la empresa como activo tiene un problema fundamental: su cuantificación (o la dificultad para hacerlo, más bien). Para los accionistas y directivos en general, todo lo que no sea directamente traducible en dinero e incorporable a la cuenta de resultados tiene dudoso valor, y la valoración de las personas, y su gestión, se realiza, por definición, con factores intangibles.

Este problema aparece, también, a la hora de plantear la repatriación de trabajadores que hemos mantenido en el extranjero un tiempo. Es fácil pensar que, si una empresa invierte varios millones de euros en un equipo crítico para la producción durante un periodo de tiempo determinado, tomará todo tipo de medidas para evitar que dicho equipo pueda pasar a la competencia; pero cuando hablamos de personas, la realidad nos dice que muchos expatriados (en los que las empresas han invertido literalmente millones de euros) abandonan de forma casi sistemática²⁵ las organizaciones para las que han estado trabajando tras regresar de su asignación. Además, en el caso de que permanezcan en la misma empresa, perciben que tanto sus conocimientos sobre el mercado internacional como todas las demás destrezas adquiridas durante su etapa internacional son subestimadas y poco utilizadas, lo que redundará en la desmotivación e insatisfacción del trabajador.

Esta realidad que hemos dibujado ha empujado a las multinacionales líderes a considerar que muy probablemente están perdiendo, o malgastando, sus inversiones, pues los repatriados pasarán a trabajar con otras empresas o –en el caso de quedarse en la misma– rendirán por debajo de sus posibilidades. Nos encontramos ante un problema bidimensional:

- El **nivel de compromiso** con la organización, que nos orienta acerca de la probabilidad de que el empleado abandone la empresa una vez repatriado.
- La **adaptación del repatriado**: cuando la transición en el retorno se completa satisfactoriamente, el empleado tendrá un mejor rendimiento. Si percibe problemas –sean estos de carácter personal o profesional, como ya hemos señalado–, redundará en su motivación y, por tanto, desempeño.

²⁵ En un estudio realizado en el año 2000 por BLACK *et al.* entre repatriados americanos encontramos, por ejemplo que aproximadamente el 42% valoraba seriamente abandonar su empresa tras «volver a casa», el 74% esperaba cambiar de organización antes de un año y el 79% pensaba que, puesto que las habilidades internacionales adquiridas eran altamente valoradas en el mercado, podrían encontrar trabajos mejores en otras empresas. El 26% de los expatriados buscó, directamente, otro trabajo al volver del extranjero.

La interacción entre estas dimensiones da como resultado una matriz de cuatro celdas:

TABLA 1. *Ajuste de repatriación y compromiso organizativo.*

		COMPROMISO ORGANIZATIVO	
		Bajo	Alto
AJUSTE TRAS REPATRIACIÓN	Alto	Cambio Disfuncional	Retención Funcional
	Bajo	Cambio Funcional	Retención Disfuncional

FUENTE: *Adaptado de BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL (1992).*

- **Cambio Disfuncional.** Alto rendimiento y baja intención de permanecer en la empresa. Son personas que tienen un alto nivel de desempeño pero que probablemente dejen la organización por su propio deseo.
- **Retención Funcional.** Personal con alto rendimiento e intención de permanecer en la organización. Son personas que tienen un alto nivel de desempeño y que permanecen en la empresa tras la repatriación.
- **Cambio Funcional.** Bajo rendimiento y baja intención de permanecer en la empresa. Son personas que tienen un bajo nivel de desempeño y que probablemente dejen la organización. También podemos encontrarnos que las competencias adquiridas no son estrictamente necesarias en la repatriación. Por tanto, en este caso también es funcional el cambio (CALIGIURI y LAZAROVA, 2001).
- **Retención Disfuncional.** Personas que, también, tienen un bajo rendimiento pero que cuando retornan abandonan la organización.

Siguiendo este esquema, podemos plantear la existencia de cuatro modelos generales de comportamiento de repatriados que pueden beneficiar, o no, los objetivos estratégicos de una empresa durante el proceso de repatriación. Estos modelos generales de comportamiento se ven reflejados en la **tabla 2**:

TABLA 2. Modelos de comportamiento.

		COMPROMISO HACIA LA EMPRESA	
		Bajo	Alto
ADAPTACIÓN TRAS REPATRIACIÓN	Alto	<p>Retención funcional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto rendimiento. • Alta intención de seguir en la empresa. 	<p>Abandono disfuncional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto rendimiento. • Poca intención de permanecer en la empresa.
	Bajo	<p>Retención disfuncional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento. • Alta intención de continuar en la empresa. 	<p>Abandono funcional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento. • Poca intención de permanecer en la empresa.

- **Retención funcional.** A toda empresa debe interesarle esta «retención funcional» debido a varias razones de estrategia. Por ejemplo, si los expatriados de una empresa se fueron a trabajar al extranjero para desarrollar una perspectiva internacional y poder trabajar con ella desde la oficina central o sede de la empresa, esta función estratégica solo podrá ser consumada conservando a los «mejores» expatriados. Aquellos que hayan tenido alto rendimiento durante su misión en el extranjero y que también lo estén teniendo después de su vuelta son los que mayor potencial presentan para llegar a ser líderes internacionales en el futuro. Desafortunadamente, los expatriados que pertenecen a este grupo no son demasiados.
- **Abandono disfuncional.** Esta situación se da cuando los repatriados se readaptan bien al trabajo, a la comunicación con las personas y el entorno en general de su país original, pero no muestran un fuerte compromiso organizativo. Cuando estos trabajadores con altos niveles de rendimiento abandonan la empresa, esta sufre una significativa pérdida de recursos como experiencia específica, perspectiva internacional o destreza en el manejo de aspectos internacionales. Desafortunadamente, el porcentaje de expatriados pertenecientes a este grupo es demasiado alto.
- **Retención disfuncional.** La «retención disfuncional» supone la conservación de repatriados que tienen bajo rendimiento, por lo que tampoco es algo deseado para ninguna empresa. Estos repatriados tienen un nivel alto de compromiso con la empresa, pero no logran adaptarse efectivamente al nuevo trabajo y entorno social. Todo esto puede suceder cuando se envía al extranjero a la gente equivocada, cuando no se ofrece a los trabajadores una adecuada formación y ello redundan en un pobre desempeño o cuando el repatriado no tiene expectativas profesionales tras su repatriación.
- **Abandono funcional.** Perder un expatriado después de un cometido internacional no es siempre algo malo; el «abandono funcional» puede, ciertamente, beneficiar los intereses de una empresa, pues este tipo de repatriados no suelen adaptarse bien ni tampoco rendir

lo suficiente tras su vuelta. Además, muestran un nivel de compromiso bajo hacia la empresa y, simplemente, la abandonan a la menor oportunidad ²⁶.

4.2. Factores que afectan al nivel de compromiso.

Idealmente, todas las empresas querrían que sus repatriados perteneciesen al modelo de comportamiento reflejado en el primer cuadrante de la tabla anterior: básicamente, las organizaciones desean retener al personal con alto rendimiento y no se preocupan si pierden a los que presentan un bajo nivel de desempeño. Para lograr «retención funcional» es preciso prestar especial atención a los dos procesos críticos que interactúan para generar dichos modelos: la adaptación tras el proceso de repatriación y el compromiso hacia la empresa. Puesto que hemos dedicado el capítulo anterior a revisar los factores que afectan a la adaptación de los trabajadores cuando retornan a sus países de origen, nos detendremos en este momento en los factores que afectan al **NIVEL DE COMPROMISO HACIA LA EMPRESA DURANTE EL PROCESO DE REPATRIACIÓN** (BLACK y otros, 1999).

El primer paso para lograr el compromiso en la etapa de repatriación es supervisar el patrón de compromiso durante la asignación, antes de la vuelta (GREGERSEN y BLACK, 1992). Los factores que afectan al compromiso del repatriado son, en cierto modo, diferentes a los que jugaban un papel importante durante su misión internacional. Se identifican cuatro categorías generales de factores que aumentan o disminuyen el nivel de compromiso de un expatriado hacia su empresa durante la repatriación: factores individuales, profesionales, a nivel organizativo y factores no profesionales.

- *Factores individuales.*

La empresa no puede controlar los factores individuales pero sí puede tener en cuenta el impacto de los mismos, anticipando a qué personas les resultaría más fácil la adaptación en la repatriación, y quiénes podrían mostrar un mayor compromiso e intención de permanecer en la empresa ²⁷.

Antigüedad en la empresa. La mayor parte de los expatriados tienen una experiencia bastante significativa (al menos 12 años) con su empresa antes de ser enviados en cometido internacional (BLACK, 1991c). La investigación demuestra que cuanto mayor sea la antigüedad en la organización, mayor será la lealtad y el compromiso hacia ella (MOWDAY, PORTER y SETEERS, 1982 y MATHIEU y ZAJAC, 1990).

²⁶ No obstante, debemos señalar que si un alto porcentaje de trabajadores de una misma empresa perteneciese a esta categoría, sería necesario llevar a cabo una seria revisión de los procesos de selección y la decisión final. El «abandono funcional» es un signo claro que denota que se está enviando al extranjero a la gente equivocada.

²⁷ GREGERSEN (1992) nos ofrece un interesante estudio que testa la incidencia conjunta de estos factores entre repatriados americanos, japoneses y fineses. Algunos de sus resultados son: la antigüedad en la empresa contribuye al compromiso de los directivos americanos durante la repatriación, pero la relación no se confirma para directivos japoneses y finlandeses; los expatriados fineses con mayores niveles de experiencia internacional se muestran más comprometidos con sus empresas después de su repatriación que los americanos –probablemente por la mayor importancia concedida a la experiencia internacional es el caso de Finlandia– y los circuitos de carrera cerrados no parecen afectar al compromiso durante la repatriación en el caso de Japón, debido quizá a la frecuencia de transferencias rutinarias entre funciones y divisiones diferentes.

Experiencia internacional. Otro factor relevante es el tiempo que los expatriados han trabajado fuera de sus países. Quienes poseen los niveles más altos de experiencia internacional han llevado a cabo inversiones significativas en sus carreras internacionales. Si la empresa no utiliza dicha experiencia, el expatriado puede desear permanecer en el extranjero, a fin de hacerlo. Además, los expatriados con mucha experiencia internacional pueden llegar a desarrollar ciertos niveles de aversión hacia su propio país y ante la idea de verse obligados a tratar con las personas oriundas de él.

Patrón de movilidad. El patrón de movilidad *–loop* de carrera– que el repatriado tenga antes, durante y después de un cometido internacional puede contribuir a su compromiso con la empresa (GREGERSEN, 1992 a): mientras que en un circuito (*loop*) de carrera cerrado, los expatriados trabajan en la misma división de la empresa antes, durante y después de una asignación global *–lo* que favorece su identificación con las unidades organizativas y las personas que las integran–, en un circuito abierto, los expatriados cambian de división en su carrera internacional, con menor identificación, por tanto.

• *Factores del puesto.*

La naturaleza del puesto que vaya a ocupar el repatriado es un factor con gran influencia en el compromiso y en la intención de permanecer en la empresa. Como ya hemos señalado, los expatriados suelen acostumbrarse a puestos significativos donde desarrollan una fuerte orientación hacia la acción y un sentimiento de responsabilidad autonomía en sus asignaciones internacionales (ADLER 1981 y 1986; BLACK y GREGERSEN, 1991 a; HARVEY, 1989 y NAPIER y PETERSEN, 1990). Cuando retornan, sin embargo, se les asigna a puestos de bajo nivel en los que no pueden utilizar su experiencia internacional (BLACK, 1991c) lo que suele estimular el abandono de la empresa en busca de trabajo «real». Existen estudios contrastados que indican que cuando se asigna a los repatriados puestos claramente planificados y definidos, con niveles de discrecionalidad y autonomía significativos en los que perciben poco conflicto en los mensajes sobre cómo desempeñar el trabajo, muestran un nivel de compromiso con la empresa mayor (GREGERSEN, 1992 a y b).

• *Factores organizativos.*

Existen diferentes políticas y prácticas de recursos humanos que pueden potenciar el grado de compromiso del trabajador hacia la empresa durante su repatriación. Estas políticas hacen ver al expatriado que la empresa se preocupa realmente por ellos y por sus familias (GREGERSEN, 1992 a).

Formación para la repatriación. Este tipo de formación facilita al repatriado y a su familia la adaptación intercultural y, además, es una muestra de que no han sido completamente olvidados durante su estancia en el extranjero. A pesar de su importancia, muy pocas empresas suministran este tipo de formación a sus empleados ²⁸.

²⁸ En uno de los escasos estudios realizados al respecto se indica que el 97% de expatriados americanos, el 94% de finlandeses y el 98% de japoneses recibieron menos de 4 horas de formación y/u orientación de este tipo (BLACK, 1991c).

Compensación. Una retribución adecuada tras la repatriación es otra de las formas que tiene la empresa de reflejar que se les apoya y que se depende, en ciertos aspectos, de su trabajo. Cuanto más facilite una empresa la situación financiera durante la repatriación, mayores niveles de compromiso obtendrá. Esta relación se ha encontrado especialmente en el caso de repatriados americanos (GREGERSEN, 1992 a).

Valorar la experiencia internacional adquirida. El último –pero no menos importante– factor que contribuye a potenciar el nivel de compromiso durante la repatriación es el grado en que la empresa demuestra a sus empleados que valora la experiencia y las perspectivas internacionales adquiridas por el personal expatriado (GREGERSEN, 1992 a y b). Esta valoración se comunica mediante el trabajo o puesto que se le dé tras su repatriación, así como a través de la actitud de sus supervisores o compañeros, de los sistemas formales o informales de recompensa por la experiencia internacional, de la promoción, etc. El factor más importante para mantener el nivel de compromiso hacia la empresa es desarrollar una cultura organizativa que valore la experiencia internacional y ayude a evitar las constantes pérdidas de expatriados. Sin embargo, entre un 60 y un 80% de los expatriados creen que sus empresas no valoran en absoluto su recién adquirida experiencia internacional (BLACK, 1991c). Estos datos contrastan con los que indican que la experiencia internacional es un criterio crítico para la selección de altos directivos.

• *Factores no laborales.*

La categoría final de factores relevantes para mantener el nivel de compromiso hacia la empresa durante el proceso de repatriación concierne a la adaptación intercultural durante y tras el cometido internacional (GREGERSEN, 1992 a y GREGERSEN y BLACK, 1992). La investigación de GREGERSEN y BLACK (1992) encontró que cuanto mejor se adaptaban los expatriados americanos a las culturas extranjeras, menos compromiso sentían hacia sus empresas nacionales. Sin embargo, esta adaptación no tenía como consecuencia un impacto (ni positivo ni negativo) sobre el nivel de compromiso durante la repatriación de estos mismos expatriados americanos. Por el contrario, los expatriados japoneses que se habían ajustado bien durante la asignación internacional sí mostraban mayor compromiso hacia su empresa después de cumplir sus cometidos internacionales y volver a casa (GREGERSEN, 1992 a y b).

Este impacto positivo de la adaptación al extranjero sobre el compromiso tras la repatriación puede ser función de, al menos, tres factores:

- En primer lugar, las empresas japonesas prestan mayor atención a sus prácticas de expatriación que las americanas (TUNG, 1982), lo que puede generar un mayor apoyo que contribuye al ajuste y compromiso.
- En segundo lugar, los trabajadores japoneses tienen ratios de movilidad menores que los americanos, así que quienes se adaptaron bien en el extranjero tienen más posibilidades de quedarse trabajando para la misma empresa al regreso –por su éxito–, en vez de abandonarla para trabajar en otra.

- En tercer lugar, las empresas japonesas suelen valorar mucho más la experiencia internacional que las americanas y dan mayores retribuciones a sus expatriados para conseguir una adaptación efectiva.

Como hemos destacado anteriormente, tras la «vuelta a casa» los expatriados se enfrentan a significativas dificultades y retos a la hora de adaptarse a una *nueva* –aunque de algún de algún modo familiar– cultura y entorno. La readaptación efectiva al país de origen influye positivamente en los niveles de compromiso hacia la empresa (GREGERSEN, 1992 a). Los esfuerzos que cada individuo y empresa llevan a cabo para facilitar el proceso de repatriación ayudan a los repatriados en su adaptación y, además, fortalecen los niveles de compromiso hacia la empresa, pues estos repatriados sienten realmente que pueden contar con la empresa para que les apoye durante todo el ciclo del cometido internacional.

4.3. Acciones directivas para mantener el compromiso de los repatriados.

BLACK y otros (1999) identifican tres factores importantes que influyen en el compromiso:

1. La creación de una cultura que valore la experiencia, capacidades y perspectivas internacionales recién adquiridas durante la asignación internacional.
2. La planificación detallada del retorno. La principal motivación para dicha retención es el propio interés de la empresa (CAPPELLI, 1999); si todo abandono de un expatriado supone una desinversión para la empresa, todavía mayor será el prejuicio en caso de que sea de alto potencial.
3. Prestando particular atención a los expatriados de «alto riesgo» cuando vuelven a casa.

- *Crear una cultura empresarial que valore la experiencia internacional.*

Crear una cultura empresarial que comunique los valores positivos de la experiencia internacional es el factor más importante para el desarrollo del compromiso hacia la empresa durante la repatriación. Un cometido internacional supone el sacrificio personal del trabajador y el de su propia familia, por lo que las empresas deberían asegurar que dichos sacrificios serán respetados. Para ello, deben prestar atención al conjunto de actividades formales y no formales, que, de manera colectiva, crean la percepción de que, o bien se valora, o bien no se valora, la experiencia internacional. Existen varios mecanismos que sirven a este objetivo:

- Los expatriados, como muchos otros empleados, observan detenidamente lo que se compensa y lo que no en una multinacional. En particular, *la promoción* sería una vía de información bastante clara sobre lo que realmente cuenta. Incluyendo la experiencia

internacional como criterio central para el avance y la promoción, las empresas pueden dar un primer paso esencial para comunicar el valor de poseer dicha experiencia. Esta actitud se percibe perfectamente en empresas como 3M o Colgate, en las que más del 75% de los directores ejecutivos tienen experiencia internacional. En estas y otras empresas de vanguardia, la gente sabe que la experiencia internacional se valora y aprecia.

- Las *políticas de compensación* son otro medio significativo para influir en la percepción de los expatriados. Si estos vuelven a casa y no sufren importantes pérdidas económicas, podrán pensar que la empresa valora su experiencia internacional, pues les ha ayudado económicamente a su vuelta.
- Proporcionar *formación* a los expatriados antes y después de la repatriación no solo facilita la adaptación, sino que además demuestra que la empresa se preocupa por las dificultades a las que se tienen que enfrentar los expatriados a la hora de volver a casa.
- Un *trabajo apropiado* para el regreso del expatriado también demuestra que la empresa valora la experiencia y perspectivas internacionales. Si a los expatriados se les asigna un trabajo en el que no pueden utilizar sus conocimientos y experiencia internacional, entenderán automáticamente que estos no son importantes.

Además de estos mecanismos formales, las empresas pueden demostrar que valoran la experiencia y perspectiva internacional a través de diversos mecanismos y maneras *informales*. Estos suelen funcionar cuando las declaraciones sobre política de recursos humanos internos se llevan a la práctica. Por ejemplo, «Citicorp» valora en gran medida la experiencia internacional, por lo que promociona a sus empleados cuando han completado un cometido internacional. Otro ejemplo de estos mecanismos informales sería la simple observación de cuántos extranjeros están trabajando para la empresa en su oficina central nacional. Al tiempo que la sede de cada empresa se internacionaliza más, los repatriados tienden a pensar que su experiencia internacional va a tener verdadera importancia a su vuelta y, además, van a sentirse envueltos en un entorno más internacional en su propio país.

- *Selección de un puesto de trabajo tras la repatriación.*

Seleccionar de manera cuidadosa el puesto de trabajo para un repatriado es algo que también demuestra que la empresa valora la experiencia internacional. Si un repatriado experimenta responsabilidad en el nuevo puesto, se sentirá comprometido con la empresa. Por el contrario, si el puesto no está claro o es trivial en comparación con el que ocupaba en el extranjero, es menos probable que experimente compromiso hacia el puesto y la empresa. En consecuencia, es importante que las empresas identifiquen y comuniquen a sus trabajadores los propósitos estratégicos que pueden lograr al retorno –desarrollo directivo, coordinación y control, transferencia de información y tecnología– y que el puesto donde se asignen posibilite su logro.

El equipo de repatriación del que hablábamos anteriormente –integrado por un mentor y representantes de recursos humanos– debería examinar los puestos potenciales disponibles para los expa-

triados que retornan. Insistimos en la necesaria consideración de los niveles de autonomía y discrecionalidad del puesto en el extranjero, para intentar asignarle un puesto al retornar donde se mantengan, al menos, idénticos niveles. Si eso no es posible, debe comunicarse antes del regreso. Las expectativas deben ser correctas, especialmente cuando no pueden ser satisfechas. Finalmente, deben utilizarse las capacidades internacionales específicas recién adquiridas por el repatriado (como conocimiento del idioma extranjero, de los tipos de negociación o conocimiento básico del mercado extranjero).

Un ejemplo perfecto para este tipo de proceso –que ha probado su éxito, logrado reducir la rotación en la repatriación en la empresa– lo encontramos en Monsanto (véase BLACK y otros, 1999), donde encontrar el trabajo adecuado para el expatriado que vuelve a casa supone un proceso bipartito: una evaluación individual por un lado, y una evaluación sobre la empresa, por el otro. Aproximadamente entre 3 y 6 meses antes de la repatriación, el trabajador que está trabajando en un puesto extranjero realiza un auto-examen, un inventario personal sobre su experiencia en el cometido internacional. Este inventario incluye cuatro aspectos:

1. Revisión de los objetivos de desarrollo que se habían propuesto antes de irse al extranjero.
2. Descripción de los posibles cambios en los intereses relacionados con su carrera.
3. Examen de los conocimientos y capacidades recién adquiridos.
4. Para finalizar, los expatriados sintetizan toda esta información e imaginan el tipo de trabajo y de división en la empresa en la que creen que podrían contribuir y seguir desarrollando su potencial.

Al mismo tiempo, un equipo compuesto por un mentor director del expatriado y por un representante del departamento de recursos humanos realiza una evaluación.

El segundo paso supone examinar cuidadosamente la evaluación del individuo, y discutir con él mismo su percepción de posibilidades futuras. La etapa final supone el ajuste entre los deseos y capacidades del expatriado y las oportunidades y necesidades de la empresa.

- *Identificar a los expatriados de «alto riesgo».*

Es menos probable que los expatriados con baja antigüedad en la empresa, o con altos niveles de experiencia internacional, muestren altos niveles de compromiso hacia la empresa cuando vuelven a casa. Por tanto, las empresas deberían prestar especial atención a dichos expatriados para asegurarse de que sus inversiones no se perderán a través de la «rotación disfuncional». Además, quienes posean amplia experiencia internacional detectarán más probablemente las incongruencias entre «lo que la empresa dice y lo que hace» con respecto a la importancia y el valor de la experiencia internacional. Esta cuestión es clave, ya que estos expatriados podrían beneficiar estratégicamente a la empresa a través de sus conexiones o enlaces internacionales.

Asimismo, hay que prestar especial atención en la selección de trabajos para el retorno de estos trabajadores, cuya identidad suele estar conectada a sus habilidades internacionales y experiencia. Si estas habilidades, conocimientos y experiencia no se utilizan, estos expatriados tenderán a abandonar la empresa, llevándose todas estas características –fuente de ventajas competitivas sostenibles– consigo.

5. VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DE LA RETENCIÓN DE LOS MEJORES EXPATRIADOS

Las empresas multinacionales envían a su personal al extranjero para poder lograr objetivos estratégicos como desarrollo directivo, transferencia de información, tecnología, coordinación y control. Estos objetivos estratégicos pueden ser fomentados y promovidos cuando los repatriados alcanzan objetivos similares en sus nuevos puestos de trabajo, pero solo en el caso de que estas personas posean un alto nivel de rendimiento y no pretendan abandonar la empresa. Esto es, recurriendo a lo expuesto en el capítulo anterior, si se produce la «retención funcional» –los repatriados se ajustan y muestran fuerte compromiso– es más probable que las multinacionales creen ventajas competitivas a través de la retención y utilización de sus expatriados.

La repatriación es una etapa importante para todo tipo de empresas internacionales, con independencia del grado de desarrollo que estas tengan o la experiencia internacional que posean: en la etapa de exportación, las empresas envían menos trabajadores al extranjero y tienen en su plantilla muchos menos expatriados que las empresas multinacionales. Aún así, para este tipo de empresas también es importante desarrollar una política de repatriación, pues la existencia de repatriados en una empresa es muy importante para la futura expansión internacional de la misma. Las empresas en etapa multidoméstica utilizan más expatriados que las exportadoras. Al contrario que las multinacionales y globales, tienden a mantener a sus trabajadores en asignaciones por periodos más largos de tiempo, o enviarles a múltiples destinos antes de que retornen al país de origen. Por tanto, estas empresas tienen menos necesidades de repatriación, pero deben llevar a cabo con cuidado ese proceso a fin de que sus repatriados cumplan sus funciones estratégicas, preparando a la empresa para la futura expansión internacional. Las multinacionales y las empresas globales son las que más expatriados utilizan y son estas, precisamente y por extensión, las que más dinero han invertido en sus ejecutivos y directivos internacionales. Estas empresas necesitan a gente que se embarque en cometidos internacionales para completar funciones estratégicas vitales para las mismas, pero también necesitan repatriados que vuelvan y aporten nuevas perspectivas, conocimientos sobre mercados, mejoras de tecnología, etc.

En definitiva, en todas las etapas de globalización la empresa necesita alcanzar una serie de objetivos estratégicos mediante el desplazamiento de su personal a otros países (expatriados) y su vuelta al país de origen. La importancia de dirigir procesos de repatriación aumenta cuanto más elevada es la etapa de globalización en que se encuentra la empresa. Además, una empresa puede faci-

litar el paso de un nivel de globalización a otro superior si ha realizado correctamente los procesos de repatriación, ya que, de este modo, quienes tengan que tomar decisiones clave para la empresa tendrán experiencia internacional y una perspectiva más global. Por estas razones estratégicas, las empresas deben retener a sus mejores expatriados tras su repatriación, prestando particular atención al nivel de compromiso que posean hacia la empresa durante y tras finalizar un cometido internacional.

• El conocimiento del repatriado en la organización.

Desde el punto de vista del conocimiento, los repatriados son un recurso infrautilizado en las empresas: si la asignación internacional ofrece la oportunidad de adquirir conocimiento, la repatriación ofrece la ocasión de transferirlo y la posibilidad de utilizarlo en beneficio de la organización (KAMOCHÉ, 1997). Cuando el conocimiento que han adquirido –y, por tanto, poseen– se emplea plenamente, los repatriados jugarán un papel único y difícil de imitar en la configuración de ventajas competitivas sostenibles para las empresas.

La óptica basada en los recursos (WERNERFELT, 1984) sugiere que el éxito de la empresa reside en su habilidad para capitalizar sus recursos, sin que estos tengan igual importancia: cuando los recursos son escasos, valiosos, no imitables y no sustituibles pueden generar una ventaja competitiva sostenible para la organización. A este respecto, entendemos por ventaja competitiva una «estrategia de creación de valor no implantada simultáneamente por otro competidor potencial o actual» (BARNEY, 1991). Las investigaciones más recientes enfatizan la importancia de los recursos intangibles como portadores únicos de ventajas competitivas para la empresa y, de entre ellos, el conocimiento ha demostrado ser el principal recurso para mantener, a largo plazo, dicha ventaja. En consecuencia, los teóricos de la Organización vienen prestando creciente atención a los recursos humanos como activo estratégico, debido a la imperfecta distribución de capacidades, la escasez de recursos altamente cualificados, su inimitabilidad y la imposibilidad de que sean sustituidos –perfectamente sustituidos– por tecnología.

En esta consideración de que el conocimiento del capital humano puede ser considerado fuente de ventaja competitiva para las empresas, nos resulta útil diferenciar entre dos tipos de conocimiento (NONAKA *et al.*, 1998):

- Explícito, fácilmente expresable.
- Compartido y tácito, no articulable por cuanto corresponde a cada contexto.

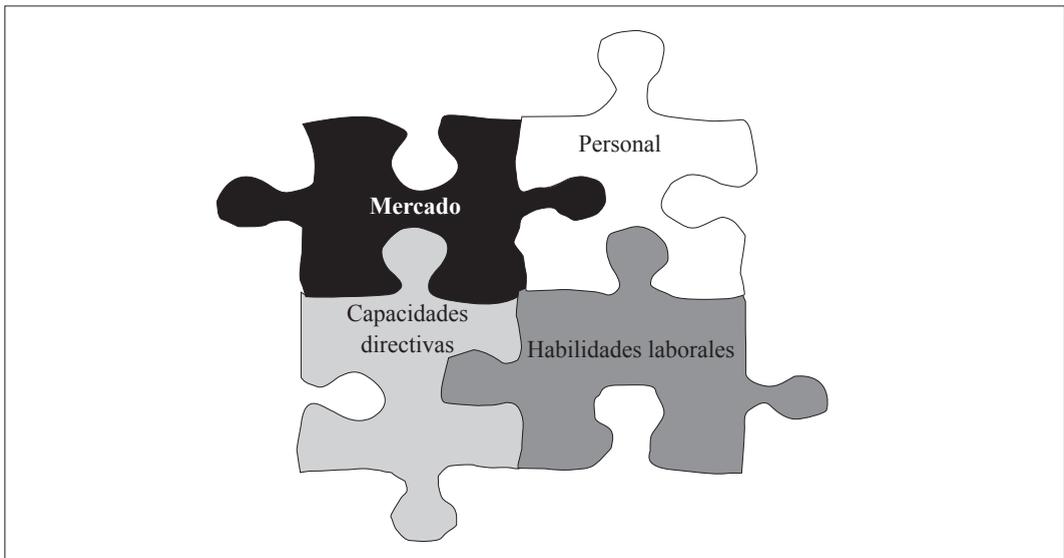
El conocimiento tácito se ha visto tradicionalmente descuidado por las organizaciones, quizá porque su comunicación, traspaso y acumulación resulta complicada. El explícito, en contraste, está públicamente disponible. El problema es que no genera ventajas competitivas: cuando menos, resul-

ta mucho más fácilmente imitable. El gran reto para las organizaciones, por lo tanto, es encontrar, mantener, hacer visible y utilizar el conocimiento tácito, para poder crear valor para las mismas ²⁹.

Las asignaciones internacionales proporcionan una oportunidad única para la adquisición de experiencia y habilidades necesarias para afrontar los numerosos problemas que surgen a la hora de hacer negocios en el extranjero. Para la empresa, contar con un elenco de trabajadores con experiencia internacional supone un activo estratégico y una fuente escasa de generación de ventajas competitivas. Es cierto que los expatriados juegan un papel fundamental en la transferencia de conocimiento hacia las filiales en el extranjero y estableciendo políticas en las subsidiarias, pero al mismo tiempo, pueden resultar útiles también realizando la misma transmisión en sentido inverso: desde el extranjero a la empresa nacional. Por tanto, cuando las compañías fracasan en la re-integración de sus trabajadores –en el proceso de repatriación– este conocimiento puede ser transferido a la competencia, e incluso puede ser utilizado en contra de la empresa original. Además, conviene tener en cuenta que las habilidades y capacidades implícitas en dicho conocimiento son la base de la visión global y cultura corporativa internacional (LAZAROVA y CALIGIURI, 2001) que determinan el punto de partida del potencial de desarrollo de estrategias de internacionalización (GREGERSEN y BLACK, 1993).

Este conocimiento puede clasificarse en las categorías reflejadas en la **figura 3**:

FIGURA 3. *Conocimiento específico del capital humano internacional.*



²⁹ Podríamos pensar que el conocimiento depende de las personas y que, por tanto, la organización tiene poco que hacer respecto al éxito de la transferencia de conocimiento, que depende del valor percibido del mismo, de la motivación para compartirlo, la riqueza de los canales de transmisión, la motivación para el aprendizaje y adopción de conocimiento y la habilidad para reconocer el valor del nuevo conocimiento. Todos ellos factores relacionados o bajo el control de la organización.

1. **Conocimiento específico de mercado.** Trabajando en un entorno diferente, los expatriados aprenden a entenderlo. Adquieren conocimiento sobre el sistema local (sociopolítico y económico), el idioma, las costumbres e incluso la forma de hacer negocios. Dicho conocimiento es relativamente fácil de codificar y transmitir.
2. **Habilidades personales.** En su etapa exterior, los expatriados mejoran sus capacidades –amplían horizontes, mejoran sus habilidades interpersonales, aumenta su confianza, flexibilidad y tolerancia–. Este conocimiento no puede ser transmitido: es experiencia personal.
3. **Habilidades laborales.** Debido a su trabajo en entornos heterogéneos, los expatriados tienen que desarrollar o mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo: sus habilidades comunicativas, la capacidad de resolución de problemas... Al mismo tiempo, conocen gente. Suelen crear una red de contactos en el país al que son asignados: por un lado, clientes y proveedores, por otro también el personal de la subsidiaria. Este conocimiento es parcialmente transferible: obviamente, no las habilidades adquiridas, pero sí pueden presentar a los trabajadores de la filial, actuar como «puente» entre ambas compañías o utilizar su red de contactos para generar nuevas oportunidades de negocio.
4. **Capacidad directiva.** Las subsidiarias extranjeras suelen ser de menor tamaño, por lo que los expatriados deben poner en marcha múltiples funciones que no necesariamente desarrollaban en su empresa de origen (sobre todo, cuando se asignan para dirigir las). Desarrollan áreas de negocio con las que habitualmente no tienen contacto y, necesariamente, deben conocer las interacciones entre las diferentes funciones. Por tanto, aprenden más sobre la naturaleza y gestión de los negocios. Este conocimiento no puede ser transferido.

Los repatriados, entonces, generan y transfieren conocimiento útil para la empresa y pueden constituir un recurso valioso imposible de copiar. Asimismo, este conocimiento es útil para su propio desarrollo, cualificándole para puestos de mayor nivel. Aumenta su autoestima y les genera mayores expectativas sobre lo que pueden esperar en su retorno. Pero son, precisamente, estas expectativas las que hacen peligrar este proceso de adquisición de conocimiento: cuando estas no se cumplen y el proceso de repatriación no se realiza con éxito, el trabajador tiende a abandonar la empresa. Y con él sus capacidades, habilidades, el conocimiento adquirido... y el potencial de ventaja competitiva, con el agravante de que esta puede revertir contra la propia empresa –si el repatriado se va a la competencia–.

En la medida en que las asignaciones internacionales pueden verse como vías para el desarrollo del personal nacional y para la transmisión de especialización y conocimientos del extranjero hacia la empresa nacional, el fracaso a la hora de mantener a trabajadores repatriados –fracasando, en consecuencia, la transferencia de conocimiento hacia la empresa matriz– puede hacer disminuir la utilidad de la asignación.

Tal y como hemos comentado previamente, la evidencia sugiere que los trabajadores que han tenido éxito en puestos extranjeros son generalmente recolocados en posiciones que no se corresponden con su experiencia internacional. Incluso puede ocurrir que cuando la empresa se enfrenta con

los problemas operativos en el país en que habían sido asignados, no se consulta a los retornados. Según la investigación de *Adler*, una posible vía de ajuste de repatriación implica la *resocialización del retornado*, que no reconoce ni utiliza sus habilidades y aprendizaje internacionalmente adquiridos. A la hora de encajarles en el retorno a la empresa nacional, pueden actuar como empleados que nunca han estado lejos. Convierte la información adquirida durante la experiencia extranjera en *no transferible*. Es decir, el individuo se adapta al nuevo papel proporcionado, haciendo poco para alterarlo según la experiencia obtenida en el extranjero.

Cabe esperar, por otra parte, que las percepciones de los expatriados acerca de la forma en que la asignación se relaciona con su carrera global tenga un impacto fuerte tanto en el aprendizaje en sí mismo como en su subsecuente transferencia:

- Aquellos individuos a quienes se propone una asignación extranjera únicamente con el propósito de desarrollar prácticas tecnológicas o directivas, pueden esperar que el conocimiento adquirido en esta experiencia no sea particularmente pertinente con su puesto en la organización matriz. Su función en la subsidiaria extranjera puede ser simplemente reproducir las prácticas organizativas de la empresa de origen, en el lugar del traslado recíproco de aprendizaje.
- Por otra parte, los individuos que aceptan la asignación con la expectativa de reforzar sus perspectivas de carrera puede esperar un nivel más alto de valoración de su experiencia internacional por parte de la organización en el retorno.

La predicción del nivel de compromiso de los repatriados con la empresa nacional y la aplicación del conocimiento y habilidades adquiridas en el extranjero puede relacionarse fundamentalmente con dos aspectos:

- Las características de la asignación internacional: duración de la asignación, propósito de la organización enviando al individuo al extranjero, las motivaciones de los individuos para aceptar la asignación, el mantenimiento de vínculos formales e informales con la empresa nacional durante la asignación, la formación para la asignación o la preparación para el retorno.
- Las experiencias de los repatriados en el retorno: el apoyo general por los miembros organizativos, la discreción y autonomía del puesto asignado y el apoyo específico para el uso de las habilidades y perspectivas adquiridas durante la asignación.

Además de estos dos factores con potencial *predictor*, es importante evaluar si las relaciones son consistentes en niveles profesionales diferentes (ejecutivo, dirección, técnico) en la empresa y si estas relaciones cambian en función de la cantidad de tiempo que pasa desde el retorno a la empresa nacional.

Estos factores se testaron en un estudio realizado en el año 2000 en cinco empresas multinacionales, cada una perteneciente a una industria diferente. Se enviaron las encuestas a personal que había retornado a su empresa en los Estados Unidos dentro de los últimos cinco años. A continuación resumimos los principales hallazgos de este estudio.

1. Se prueba la doble significación asociada con la *duración de la asignación*. A mayor duración de la asignación, mayor percepción de los empleados acerca del nuevo conocimiento desarrollado durante la misma. Sin embargo, aquellos empleados que habían permanecido en el extranjero por un periodo más largo de tiempo tendían a ver sus puestos en el retorno como posiciones que proporcionan menos autonomía que los ocupados por los empleados que habían ocupado puestos internacionales en asignaciones más cortas y donde, por tanto, utilizan menos el conocimiento adquirido.
2. La *cantidad de formación*, tanto previa a la partida como proporcionada de forma simultánea a la asignación internacional, también es factor *predictor* del desarrollo de habilidades durante la misma. El aprendizaje previo a la asignación contribuye a facilitar el ajuste al escenario extranjero y, el mantenimiento de cierto nivel de formación asegura el éxito de la etapa internacional; pero puede obtenerse un retorno adicional en la inversión proveniente del refuerzo del aprendizaje durante la asignación. Es decir, que la provisión de formación para la asignación internacional parece rendir beneficios más allá del ajuste al entorno extranjero: se asocia con niveles más altos de formación en el extranjero lo que, a su vez, puede retardar su aplicación en el país de origen.
3. Los empleados para quienes *el avance de la carrera* constituye la razón principal para aceptar la asignación internacional tienden a reconocer niveles más altos de aprendizaje y desarrollo durante la misma. Sin embargo, también tienden a confesar niveles más bajos de apoyo general y aceptación en el retorno. Esto implica que los empleados que desarrollan significativamente su conocimiento y habilidades en el extranjero perciben niveles menores de apoyo en el retorno. Este hallazgo se relaciona con lo que *Adler* denomina «*reacciones de xenofobia*» a las influencias extranjeras en la empresa nacional.
4. Tanto la cantidad de autonomía y discreción que el empleado percibe en el puesto recibido una vez retornado a la matriz, como su percepción de hasta qué punto la experiencia extranjera estaba incorporada en el trabajo actual, conduce al repatriado a valorar su puesto como valioso o importante para la consecución de metas relacionadas con su carrera. La confluencia entre las metas de la carrera y su actual posición en la organización (relevancia para la carrera) está finalmente relacionada con el compromiso organizativo. También se probó que la autonomía y la necesidad de traslado de conocimiento adquirido durante la asignación se relaciona con la aplicación de tal conocimiento y habilidades en la empresa nacional.
5. El nivel percibido de apoyo y aceptación en el retorno se relaciona directamente con los *niveles de compromiso con la organización*. Esto es consistente con los estudios organizativos que contemplan el desarrollo de compromiso como un proceso del intercambio social: el sentirse estimado y cuidado por la organización a la que se pertenece favorece la identificación con la corporación.

Aunque el conjunto de resultados presentado anteriormente parece complejo, podemos destacar las implicaciones centrándonos en un resultado particular de interés y analizando los factores que inciden en este resultado. Para el caso concreto del éxito del repatriado en la aplicación del conocimiento y habilidades adquiridas en el transcurso de la asignación extranjera, este puede predecirse, según lo previamente comentado, a partir del análisis de tres cuestiones:

1. ¿Hasta qué punto se adquirieron nuevas perspectivas y habilidades durante la asignación extranjera? ¿Se relaciona tal aprendizaje con la duración de la asignación, la formación previa a la partida y la percepción del expatriado de que la asignación será útil en el logro de metas relacionadas con la carrera?
2. ¿Hasta qué punto el uso de tales habilidades se incorpora formalmente en el papel del repatriado en la empresa nacional?
3. ¿Hasta qué punto se otorga al repatriado discrecionalidad para realizar elecciones que afectan sus metas de trabajo y métodos?

El estudio también arrojó varios resultados no reflejados en el epígrafe anterior. El desarrollo del empleado en el extranjero no solo se relaciona con la aplicación de tal conocimiento y habilidades en el retorno, sino también con enfoques más innovadores en el trabajo actual. Una implicación bastante obvia de este estudio es que tanto las organizaciones como los repatriados pueden beneficiarse del desarrollo de diferentes vías que pueden ser exactamente empleadas en el retorno las habilidades adquiridas durante la asignación internacional. Esta necesidad no implica necesariamente la creación de un nuevo trabajo o provisión de beneficios extra para el repatriado. Podrían aplicarse el conocimiento y perspectivas adquiridas en el extranjero a partir de la inclusión del retornado en equipos de trabajo pertinentes o comités o como un enlace del proyecto³⁰. Actualmente, las empresas no parecen tenerlo en cuenta. Dentro de estos grupos de trabajo cabe señalar, por su utilidad obvia, el proceso de reunión formal con candidatos a próximas expatriaciones. En el retorno a la empresa nacional, los retornados podrían encontrarse con los miembros preseleccionados por la organización con el propósito del compartir y afrontar experiencias críticas y observaciones. La empresa podría solicitar recomendaciones específicas de los retornados que consideren cómo deben proceder en el extranjero. Los retornados también pueden aportar frustraciones significativas o barreras experimentadas durante la asignación que deben cuestionarse. La información proporcionada aquí puede ser inestimable en el apoyo subsecuente a los nuevos expatriados. Así, a las tradicionales áreas de formación generales en la búsqueda de flexibilidad y adaptabilidad de la asignación (ajuste, conocimiento del entorno extranjero y prácticas de negocio y operaciones funcionales), los repatriados pueden aportar ideas y experiencia en tipos específicos de información que podrían incorporarse en la empresa nacional:

- Los repatriados aportan información de primera mano acerca de cómo los productos son percibidos en el extranjero por los distribuidores, concesionarios y clientes.
- Aportan información acerca de cómo perciben los empleados en la subsidiaria extranjera las prácticas funcionales dirigidas desde la empresa matriz, desarrollando una apreciación principal de la naturaleza de cualquier conflicto existente entre los funcionamientos nacionales y extranjeros.
- A la hora de intentar transferir tecnología a los funcionamientos en el extranjero, el expatriado puede encontrar inicialmente resistencia a sus ideas pero podría haber aprendido en consecuencia a ser promotor más eficaz de sus ideas.

³⁰ Una empresa que está creando un equipo de estudio de exportación, por ejemplo, podría encontrar beneficioso incluir entre los miembros del equipo a quienes poseen experiencia en el extranjero.

- Puesto que han vivido y trabajado en el extranjero, pueden ser buenos evaluadores buenos de actuación del expatriado actual.
- El individuo probablemente ha desarrollado contactos críticos con clientes, proveedores o representantes gubernamentales. Los contactos pueden ser un recurso valioso para la empresa si son mantenidos eficazmente y transferidos al expatriado sucesor.

Finalmente, cabe señalar que los esfuerzos por facilitar tal traslado de habilidades y perspectivas a la empresa nacional pueden encontrar resistencia. Los sistemas sociales desarrollan sus propios mecanismos para bloquear ciertos tipos de influencia extranjera: los esfuerzos por capitalizar la experiencia extranjera pueden ser incongruentes con las creencias sostenidas por los empleados de la empresa nacional y puede llevar a intrusiones percibidas en los dominios de otros miembros de especialización y autoridad. El grado en que un sistema es receptivo a –y capaz de absorber– una gama amplia de entradas puede diferir entre organizaciones y entre las divisiones dentro de las organizaciones.

6. MODELO TEÓRICO DE AJUSTE

Tal y como hemos comentado en nuestro trabajo, la internacionalización de los negocios ha hecho fundamental la comprensión de los problemas de dirección de recursos humanos internacionales en corporaciones multinacionales. Hasta la fecha, los estudios priorizan los problemas relacionados con la selección y formación de gerentes para asignaciones internacionales (BLACK y MENDENHALL, 1990 y BLACK, MENDENHALL y ODDOU 1991); sin embargo, hay pocos estudios que examinen la otra cara de estas asignaciones: la repatriación (ADLER, 1981 y NAPIER y PETERSON, 1991)³¹.

Probablemente, esta carencia de investigación proviene del supuesto de que el proceso de ajuste de repatriación no es significativamente diferente del ajuste a una asignación extranjera. Sin embargo, puesto que en este trabajo defendemos que el regreso al entorno origina problemas similares (incluso peores) que la asignación en el extranjero, planteamos a continuación un modelo teórico de ajuste en la repatriación.

Debemos realizar, necesariamente, dos precisiones antes de comenzar con el diseño:

- El proceso de ajuste al país destino de la asignación se entiende multifacético desde que los estudios empíricos de BLACK y STEPHENS (1989) y GREGERSEN y BLACK (1990) encontraron que dicho ajuste tiene tres facetas independientes, aunque relacionadas: el ajuste al trabajo, el ajuste a interactuar con las personas del país en que se realiza la asignación y el ajuste al

³¹ Esta diferencia de atención se debe, según BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL, (1992), a que las tasas de fracaso del expatriado son mayores que las de los repatriados y resultan más costosas para las empresas, por cuanto implica costes directos e indirectos sustanciales asociados con cada fracaso, sea por cuanto retornan precipitadamente o porque resultan ineficaces para sus empresas.

entorno y cultura general. También, cuando hablamos de repatriación, tenemos un constructo multidimensional: recordemos que, como hemos defendido anteriormente, el trabajador repatriado necesariamente afronta cambios en su estilo de vida, en su puesto de trabajo, en la organización... Se requieren, en consecuencia, diferentes tipos de readaptación.

- Los teóricos de ajuste de traslados han defendido que todo movimiento a un nuevo entorno crea un nivel significativo de incertidumbre y que las personas tienen una necesidad de reducir esa incertidumbre en general. A este respecto, algunos teóricos (BLACK y MENDENHALL, 1990; BLACK, MENDENHALL y ODDOU, 1991 y LOUIS, 1980) creen que, a menos que el traslado al nuevo entorno ocurra totalmente por sorpresa, los individuos pueden hacer ajustes anticipatorios. Así, cuando los individuos pueden imaginar o simular el nuevo entorno antes de entrar en él realmente, pueden utilizar controles para reducir la incertidumbre y formar expectativas de comportamiento esperado. Por tanto, el modelo teórico que vamos a proponer contempla teóricamente ajustes hechos con carácter anterior (ajuste anticipatorio) y posterior al regreso a casa.

Dentro de este modelo se recogen distintas categorías de variables, concretamente cuatro categorías principales:

- Individuales, relacionadas con actitudes individuales, valores, necesidades o características.
- Del trabajo, relacionadas con las tareas y características del trabajo del individuo.
- Organizativas, que se relacionan con la organización, como sus políticas y prácticas.
- No laborales. La última categoría recoge variables que están tradicionalmente fuera del trabajo y el dominio organizativo, como la familia y el entorno general.

A continuación, examinaremos las relaciones teóricas entre las variables específicas y las facetas específicas de ajuste de repatriación, formulando dichas relaciones en hipótesis, en el intento de diseñar siquiera teóricamente un modelo teórico de ajuste en la repatriación.

VARIABLES INDIVIDUALES. La lista de variables y características individuales importantes en el proceso de ajuste es larga y ha ido aumentando con sucesivos estudios (BLACK 1990 y MENDENHALL y ODDOU 1985). Sin embargo, en pocos de estos casos realmente se ha probado su importancia relativa. Dos de estas características parecen particularmente pertinentes en su relación con el ajuste de repatriación:

- *Necesidad de control.* A menos que estén en un estado de desasistencia, a mayor necesidad de control, mayor será el número de intentos para alcanzarlo, mayor será el control efectivamente alcanzado y, por consiguiente, mayor será también ajuste de repatriación.

- *Creencia de autocontrol o auto-eficacia* (BLACK *et al.*, 1991 y NICHOLSON, 1984). Cuanto antes se encuentre el individuo en un estado de desasistencia percibida, antes desiste en el intento de controlar el comportamiento y en los esfuerzos por reajustarse al país de origen. Teóricamente, una de las variables individuales más poderosas que determina la persistencia es la creencia del individuo en su auto-eficacia. La creencia de que se es capaz de controlar el comportamiento y ajustarse al país de origen, la organización, el trabajo, etc., conduce a una mayor persistencia en el intento de realizar ajustes conductuales y mayor será, por lo tanto, la probabilidad de éxito en ese esfuerzo.

La relación de ambos factores con el ajuste en la repatriación se recoge en la siguiente proposición:

«Proposición 1: la necesidad individual de control y la auto-eficacia se relaciona **positivamente** con todas las facetas de ajuste de repatriación al país de origen.»

Creemos, también, que la capacidad del individuo para adaptarse a su nuevo puesto dependerá, en buena medida, de su convencimiento de que puede hacerlo, es decir, de su eficacia personal percibida. En este sentido, incidirá tanto su percepción de eficacia en el desempeño del puesto –capacidad laboral– como de sus habilidades interpersonales, su capacidad de interactuar con antiguos compañeros y vecinos y «ponerse al día». La seguridad del individuo de su capacidad para manejar situaciones cambiantes hará disminuir el posible impacto que tenga la incertidumbre ante la nueva situación. Entonces:

«Proposición 2: la eficacia individual percibida se relaciona **positivamente** con todas las facetas de ajuste de repatriación al país de origen.»

Teóricamente, cuanto mayor sea la magnitud de cambio requerido para que los individuos se adapten, más difícil resultará dicha adaptación. En el caso de la repatriación, dos son los aspectos que afectan a esta magnitud de cambio:

- Grado real de ajuste del individuo durante la asignación extranjera. Cuanto mejor se haya adaptado el trabajador a su etapa internacional, mayores serán los cambios que habrá sufrido y, por lo tanto, más le costará readaptarse al entorno original ³².
- La diferencia entre el país de asignación extranjera y el de origen. A mayor novedad, mayor es el cambio potencial en el individuo.

³² La integración de estos dos factores sugeriría que a mayor diferencia entre las conductas actuales y conductas esperadas futuras, mayor será la dificultad de ajuste. Sin embargo, también podría razonarse que los ajustes pasados facilitan los ajustes futuros porque los individuos aprenden a ajustarse a entornos cambiantes.

Podemos, por tanto, esperar que:

«Proposición 3: el ajuste a una asignación extranjera multiplicada por la distancia cultural entre en el país de origen y el país destino de la expatriación se relacionará **negativamente** con el ajuste de repatriación.»

VARIABLES DE TRABAJO. Extrapolando de la teoría general en traslados (NICHOLSON, 1984) y en ajuste a las asignaciones extranjeras (BLACK, 1988), podemos identificar tres variables relacionadas con el trabajo que se espera tengan un impacto significativo en la incertidumbre relacionada con el trabajo y, por consiguiente, tendrá una influencia en el ajuste de repatriación. Estas tres variables son (BLACK 1988 y RIZZO, HOUSE y LIRTZMAN, 1970): claridad, discrecionalidad y conflicto del puesto de trabajo.

La claridad del puesto (y su inversa, la ambigüedad) refleja hasta qué punto un individuo sabe lo que se espera de él en el trabajo. Cuanto más claras sean estas expectativas, menor será la incertidumbre asociada con la situación de trabajo y, así, facilitará el ajuste al trabajo en la repatriación.

Adicionalmente, los teóricos del traslado (DAWIS y LOFQUIST, 1984 y NICHOLSON, 1984) sugieren que la discrecionalidad del puesto permite a los individuos adaptarse a él, por cuanto si tiene suficiente potestad sobre el mismo –autonomía y poder, es decir, alta discrecionalidad– puede cambiarlo para lograr mejor encaje, facilitando la utilización de conductas pasadas. Dichas conductas son familiares, conocidas, pudiendo además anticiparse sus posibles resultados. Esto, a su vez, reduce al menos parte de la incertidumbre asociada con el nuevo trabajo y, por consiguiente, facilita el ajuste. Por tanto, cabe esperar que la discreción del rol facilite el ajuste de trabajo en la repatriación.

En contraste con estas dos variables, cabe esperar que el conflicto en el puesto de trabajo –que ocurre cuando el trabajador percibe señales contradictorias sobre lo que se espera de él– aumente la incertidumbre asociada con el nuevo trabajo en su país de origen. Por tanto, se espera que este conflicto inhiba el ajuste al trabajo en la repatriación.

«Proposición 4: la claridad y discrecionalidad del puesto se relacionarán **positivamente** con el ajuste al trabajo de repatriación, mientras el conflicto del puesto se relacionará **negativamente** con el ajuste al trabajo de repatriación.»

VARIABLES ORGANIZATIVAS. Las empresas tienen mucho que hacer a la hora de facilitar el retorno de sus trabajadores. Por ejemplo, facilitando formación con carácter previo al regreso. Si dicha formación cubriese aspectos relacionados con el trabajo, la interacción con las personas del país de origen y las condiciones generales de vida (BLACK y MENDENHALL, 1990), podría facilitar el control en las tres áreas, teniendo un impacto positivo en el trabajo, la interacción y el ajuste de repatriación al entorno general.

«Proposición 5: la formación y orientación post-retorno de rigor y volumen suficiente tendrán un impacto **positivo** en todas las facetas de ajuste de repatriación.»

Anteriormente, comentamos que la claridad de información facilitaría la formación de expectativas exactas: la congruencia entre las expectativas y la realidad tendrá un impacto directo en el ajuste de repatriación. Por tanto, la claridad de las políticas y procedimientos de repatriación de la organización, así como su congruencia con el deseo de los expatriados será un factor importante en el ajuste de repatriación³³.

«Proposición 6: cuando los objetivos de carrera –organizativos e individuales– son congruentes y claros y existen políticas de repatriación, habrá un impacto **positivo** en el ajuste al trabajo en la repatriación.»

Asimismo, defendimos la existencia de un mentor para facilitar el proceso de readaptación. Dicha figura mantendría el contacto con el expatriado, informándole de los posibles cambios acaecidos en la organización –puestos, políticas, estructura, objetivos, procedimientos...– pero también de los cambios en el entorno. Creemos, por tanto, que mejorará todas las facetas del ajuste en el entorno:

«Proposición 7: la existencia de un mentor tendrá un efecto **positivo** en todas las facetas de ajuste de repatriación»

VARIABLES NO LABORALES. Dentro de esta categoría se incluye un elenco de factores tan numeroso como heterogéneo, por lo que sería imposible abarcarlos por completo. Nos centramos, por tanto, en dos variables que parecen afectar particularmente a las condiciones de adaptación del repatriado: el nivel de vida y el alojamiento.

Los trabajadores que han pasado una etapa como representantes de sus empresas en el extranjero (y sus familias, si es que le han acompañado) suelen experimentar un descenso en el estatus social en su retorno, puesto que recordemos que generalmente el expatriado en su asignación ocupa un puesto de mayor nivel jerárquico y autonomía que el que probablemente encuentre al regresar.

También puede haber problemas con el alojamiento a la hora de regresar al hogar, sobre todo puede ser complicado encontrar una vivienda comparable a la ocupada en el extranjero³⁴.

Ambos casos generarán incertidumbre, si las condiciones no han sido previamente pactadas.

«Proposición 8: un descenso en el estatus social y peores condiciones de alojamiento se relacionará **negativamente** con todas las facetas de ajuste de repatriación.»

Finalmente, tal y como hemos comentado anteriormente, la investigación ha sugerido que los ajustes interculturales de los familiares del trabajador se relacionan mutuamente de forma significativa (BLACK

³³ Por ejemplo, es posible que algunos individuos hayan tenido autonomía considerable durante su asignación extranjera (BLACK 1988 y TUNG 1988), con lo que probablemente deseen un grado de autonomía considerable a su repatriación. La organización puede comunicar claramente a estos individuos que no gozarán de tanta autonomía en el país de origen como la que disfrutaban durante la asignación extranjera, con lo que se clarifican sus expectativas y objetivos de carrera organizativos

³⁴ Podríamos recordar aquí lo anteriormente comentado para el caso de los trabajadores japoneses, pero no nos hace falta recurrir a horizontes tan lejanos: en la mayor parte de los países europeos, la vivienda disponible es sensiblemente diferente al hogar tipo medio español.

y STEPHENS, 1989). De igual forma, también en la repatriación se relacionarán el reajuste del expatriado y el cónyuge. Tradicionalmente, se relaciona con las dimensiones de ajuste al entorno general, pero creemos que la familia juega un papel fundamental a la hora de que el trabajador realice un buen desempeño en el puesto de trabajo. Por tanto, habrá que relacionarlo con todas las dimensiones de la adaptación:

«Proposición 9: el ajuste de repatriación de la familia se relacionará con el ajuste de repatriación **positivamente**.»

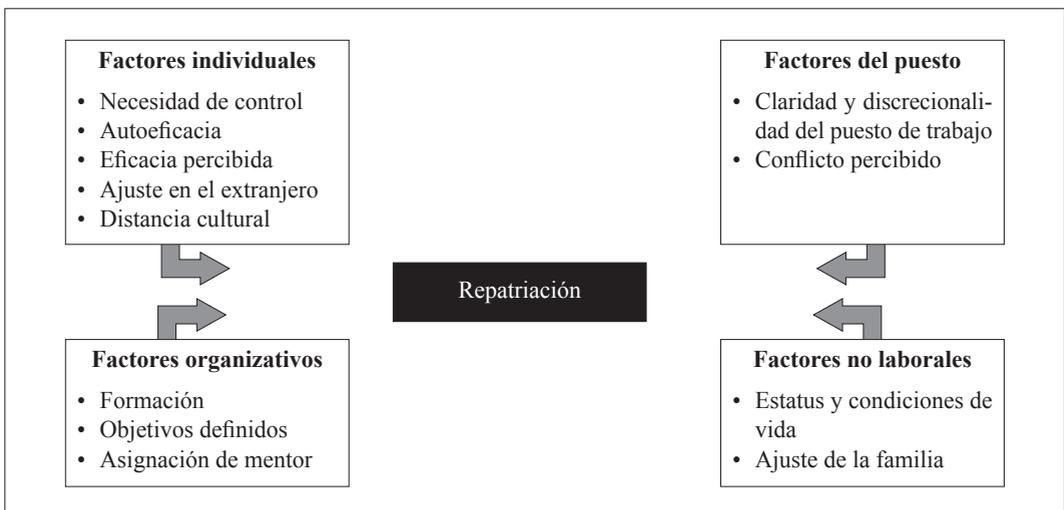
Para comenzar el diseño –teórico– del modelo, planteamos la influencia de todas las variables que hemos contemplado:

FIGURA 4. *Modelo simple de repatriación.*



Introducimos ahora en el modelo las variables que hemos incluido en dichos epígrafes:

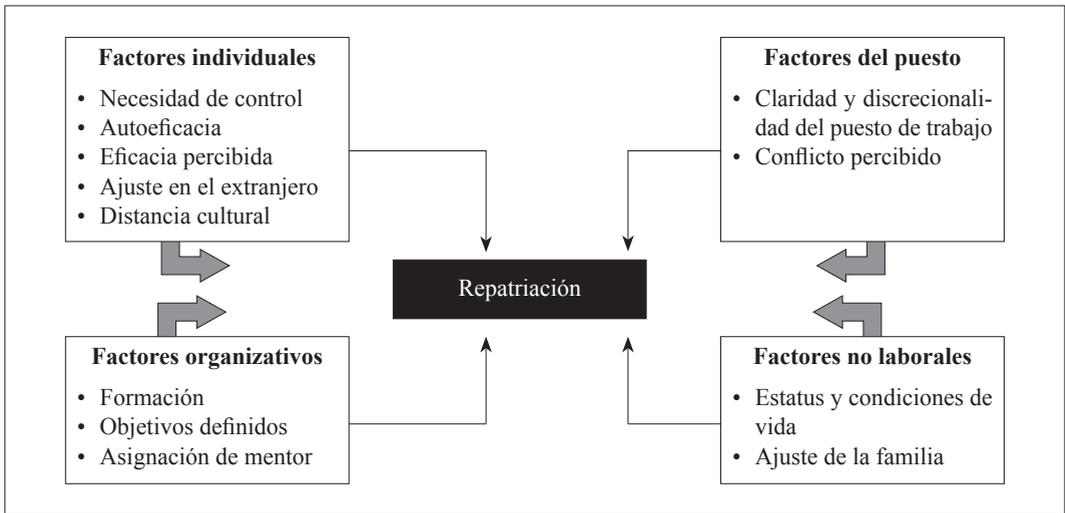
FIGURA 5. *Modelo completo de repatriación.*



Finalmente, a efectos de mayor claridad, vamos a ver la influencia potencial teórica (positiva o negativa) de cada una de estas variables. Dicha influencia se detalla en la **figura 6** (modelo ampliado), donde identificamos:

- Relaciones positivas.
- Relaciones negativas.

FIGURA 6. *Modelo ampliado de repatriación.*



En conclusión, hemos visto que mientras que existe una cantidad creciente de estudios dedicados al ajuste de la expatriación y al ajuste de traslados nacionales, la investigación teórica o empírica centrada en el tema de repatriación es relativamente pequeña. Inicialmente, insistimos en el alto coste individual y organizativo que puede dar como resultado un ajuste de repatriación inadecuado, abundando en la idea de que dicho ajuste de repatriación no solo es costoso sino también teóricamente diferente del ajuste nacional y el de expatriación en grado y tipo. Los factores de influencia se dividen en cuatro categorías (individual, de trabajo, organizativo y no laborales) y se supone que tienen potencial para influir en tres facetas separadas de ajuste de repatriación (al trabajo, a la interacción con personas del país de origen o ajuste de repatriación al entorno en general).

Dejamos abierta, para posterior investigación, el contraste de hipótesis reflejado en este modelo, que consideramos fundamental tanto para el desarrollo de los trabajadores en la organización como para el aprovechamiento máximo del potencial competitivo y las posibilidades de internacionalización de la empresa.

7. CONCLUSIONES

La repatriación es el regreso a la cultura y al entorno de trabajo propio desde un puesto ocupado, durante un periodo de tiempo, en el extranjero. Puesto que dicha transición supone el retorno al origen, nadie espera que sea un proceso difícil. No obstante, para sorpresa de muchos, la mayoría de los repatriados –y, en consecuencia, sus familias– no tardan en descubrir que, ni regresan al país que recordaban, ni se les brinda la bienvenida que esperaban.

Muchos expatriados y sus respectivas familias esperan que se les reciba prácticamente como héroes tras haber cumplido de manera satisfactoria su misión en sus países respectivos, aunque se suelen encontrar con una realidad muy diferente. Dicha realidad se compone de múltiples y variados problemas que dificultan su readaptación y pueden llegar a impedir su continuidad en la empresa. Sintetizamos los principales desajustes que componen el conocido como «*shock* cultural inverso» en la **tabla 3**, distinguiendo, además, el impacto en función del principal afectado y el tiempo que se espera afecte:

TABLA 3. *Tipología de problemas en la repatriación.*

Área	Expatriado	Cónyuge	Hijos	Empresa
FINANCIERA				
• Menor nivel retributivo	GI/LD	GI/LD	Min/ DC	
• Pérdida de concesiones (viajes, alojamiento, etc.)	GI/LD	GI/LD	Min/ DC	
• Coste de «reentrada» (coche, casa...)	GI/LD	GI/LD	Min/ DC	
• Ratio de avance	GI/LD	GI/LD		Min/ DC
PROFESIONAL				
• Disponibilidad de puesto	GI/LD	Min/DC		GI/LD
• Ajuste a un menor nivel	GI/LD			
• Pérdida de trayectoria profesional	GI/LD			
• Pérdida de productividad				
• Tendencia a querer abandonar la organización	Min/DC GI/LD	Min/DC		GI/LD GI/LD
PERSONALES				
• Reducción del estilo de vida	Min/DC	GI/LD	GI/LD	
• Incremento del nivel de <i>stress</i>	Min/DC	Min/LD	Min/DC	
• Desorientación e insatisfacción	Min/DC	GI/LD	Min/DC	Min/DC
GI: gran impacto	MinI: impacto mínimo	DC: duración corta	LD: larga duración	

FUENTE: *Adaptada de Harvey (1982).*

Por lo general, ni el trabajador ni su familia, ni la empresa para la que trabaja, son conscientes de la existencia de dichos problemas: la vuelta a casa se percibe como algo natural, el regreso a la propia cultura y al entorno habitual de trabajo. Nadie está preparado para los problemas del desajuste que, como hemos comprobado, existen.

Una adecuada formación podría ayudar a mejorar la situación, si no solucionar los problemas, al menos, aliviarlos. Siguiendo la estructura de la tabla anterior, parece que las áreas de mayor interés deben ser:

1. Política de la organización y definición de puestos.
2. Asesoramiento financiero.
3. Tiempo de adaptación personal.
4. Programas de reorientación familiar.

El ejecutivo que retorna requiere un programa intensivo de reorientación, que comprenda esas áreas de atención preferente. Este programa debe, en consecuencia, proporcionar datos sobre los cambios acaecidos en la organización—sus políticas, procedimientos, estrategia corporativa, personal, ascensos, etc.— así como una descripción detallada del nuevo puesto que ocupará el repatriado.

Asimismo, se debe contemplar un adecuado periodo de reajuste o adaptación, antes de asignarle un trabajo y nivel de exigencia concreto. A lo largo de dicho periodo, resulta útil proporcionar asesoramiento y apoyo en algunas áreas especialmente conflictivas, como la financiera, por la pérdida de poder adquisitivo percibida por el trabajador.

Los efectos del programa se potencian notablemente si se incluye a la familia en el diseño del mismo, sobre todo en lo relacionado con la readaptación a un nuevo estilo y nivel de vida, probablemente, menores que en la etapa anterior.

No obstante, no todas las acciones se corresponden con el momento preciso del retorno, ni hay que esperar, necesariamente, a ese momento para implantar soluciones. En este trabajo hemos diseñado un modelo de programa tipo, que contempla tanto acciones durante la asignación en el extranjero, como inmediatamente anteriores al regreso y durante la primera etapa de re-introducción en el país. Aunque dejamos para posteriores investigaciones el contraste de hipótesis propuestas en dicho modelo, parece lógico pensar que las acciones propuestas repercutirán positivamente en la readaptación de los trabajadores, por cuanto atacan de raíz los problemas percibidos.

Tal y como pone de manifiesto dicho modelo, es fundamental mantener el contacto con el trabajador en todo momento, así como la provisión de información y la comunicación fluida y constante. La asignación de un mentor se perfila como una de las mejores estrategias de cara a la consecución de dichos objetivos, con efectos beneficiosos además en otras acciones (defensa de los intereses del trabajador, búsqueda de puesto para el retorno, etc.) igualmente positivas. Quisiéramos hacer, en este punto, una breve reflexión sobre el efecto de las nuevas tecnologías en las prácticas de la organización—de

gestión de RR. HH., concretamente—: correo electrónico, Internet, videoconferencia, GPS, móviles de tercera generación... hoy día es posible llegar a todos los rincones del mundo en tiempo real y a coste mínimo. Incluso es posible hablar gratuitamente gracias a diferentes programas VoIP. Realmente, quien no está informado y «conectado» con su entorno, es porque no quiere. Lo que antes no podía hacer un mentor con un expatriado, hoy puede hacerlo con todos. Realmente, la aplicación de las TIC al proceso de gestión de recursos humanos internacionales —y, consecuentemente, al proceso de repatriación— es una herramienta que aparece como potente motor de sinergias para toda multinacional.

Debemos insistir en que muchas de las acciones aquí comentadas suponen un coste mínimo para la empresa. A cambio, estas retienen personal valioso, fuente de ventajas competitivas, se aseguran la transferencia y adquisición de conocimiento y refuerzan el compromiso de los trabajadores con la organización. Se aseguran la provisión de nuevos candidatos a procesos de repatriación y refuerza su potencial de internacionalización: para poder formular e implantar estrategias globales, es imprescindible que las multinacionales retengan a aquellos trabajadores que poseen perspectiva y habilidades globales.

Los problemas no parecen demasiado complicados. Las soluciones son simples, también. La relación coste/beneficio de implantar las mismas arroja resultados aparentemente muy beneficiosos para las organizaciones.

Quizá lo más complicado de todo sea que todos —empresas, trabajadores, familias...—, incluso nosotros, los investigadores, abandonemos esa postura de «*es la vuelta a casa, ¿no?*», y nos hagamos cargo de la existencia del problema en toda su magnitud. A ello esperamos haber contribuido con este trabajo, facilitando ese... *Largo camino al hogar*.

... El ritmo de trabajo en Londres era muy diferente, de manera que Manuel podía dedicar unos minutos diarios a seguir los principales diarios nacionales. Además, periódicamente le llegaban a través del *mail* boletines de información general, así como los INFO que preparaba el departamento de Comunicación, con todas las novedades acaecidas en la empresa. Cada viernes recibía la siempre cordial llamada de Carmen Sánchez, a la sazón Directora de Recursos Humanos, invariablemente alegre y amable. Cada diez días, más o menos, la conversación se alargaba y era mucho más agradecida, porque celebraban videoconferencias. Manuel disfrutaba en particular de las que cerraban cada mes, pues se incorporaban esporádicamente compañeros que querían, aunque solo fuese, saludarle. Siempre terminaba haciéndose las mismas preguntas: ¿de verdad el tiempo causaba en él el mismo efecto?, ¿era la imagen o la realidad la que ponía de manifiesto el poco pelo que les iba quedando?

En más de una ocasión se vio en un aprieto: de pronto, irrumpía sin preaviso el gerente: había un puesto vacante, una oportunidad para el retorno. No necesitaba siquiera tiempo para pensarlo, seguía disfrutando de Londres, seguía aprendiendo, seguía construyendo su proyecto vital.

Transcurrieron muchos años, casi una década. Un buen día, encontró el *mail* saturado: ¡el gerente había decidido prejubilarse! Carmen llamó a Manuel: era el momento adecuado para regresar e intentar posicionarse de cara a una posible sucesión: todos los directivos funcionales estaban llamados a la gloria y habría nuevas vacantes en las que le podían garantizar un espacio. Y esta vez no se lo pensó dos veces: hacía tiempo que todos tenían ganas de volver, consideraban que sus años de aventura internacional llegaban a término. La central desplazó a dos personas a la sucursal londinense, un psicólogo con el que tenía interminables reuniones y Pedro Gutiérrez, un joven tan lúcido como ambicioso que, probablemente, tendría un buen papel como su sucesor. Al menos, Manuel pensaba contribuir a ello desde España, se veía refle-

jado en él como quien ojea un viejo álbum de fotos. Tanto Ruíz –el psicólogo– como el joven Pedro compartían cenas y fines de semana con toda la familia. Era como volver a casa sin desplazarse.

Regresó cuando apenas faltaban 15 días para la reunión del Consejo de Administración. Tuvo la oportunidad de saludar a todos y cada uno de los miembros, a los que solía visitar en los viajes que realizaba trimestralmente a España. Los miembros apenas habían cambiado, tan solo una o dos nuevas incorporaciones que también conocía.

Al fin llegó el gran día. La reunión apenas duró media hora, la decisión estaba clara. La compañía quería reforzar, definitivamente, su presencia internacional y solo una persona había demostrado tener la capacidad suficiente, el potencial, la visión y la preparación para llevarla a los más amplios horizontes.

Manuel volvió a recibir una llamada. Esta vez no era el temor, ni la incertidumbre, lo que le atenazaban.

Era el vértigo del éxito.

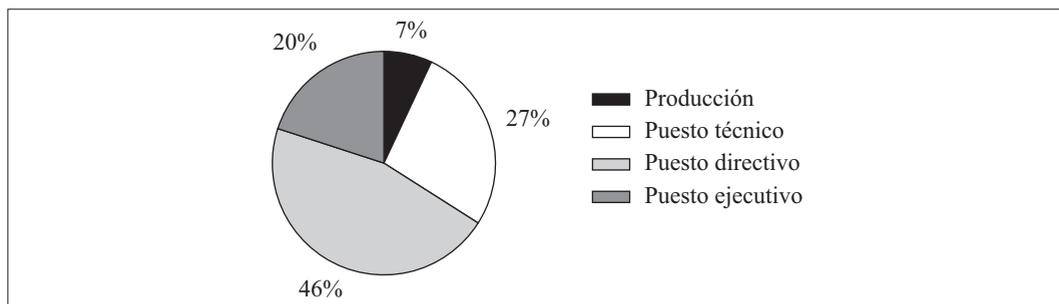
ANEXO

A lo largo de este trabajo, hemos afirmado en reiteradas ocasiones que los repatriados sufren diversos problemas de índole personal, financiera o laboral, al retornar a sus países de origen. Puesto que esto es, para nosotros, premisa de partida, diseñamos una pequeña encuesta donde contemplamos distintos puntos relacionados con la tipología de problemas propuesta, con el ánimo de probar si realmente los repatriados afrontan dichas dificultades al regresar o si, simplemente, es algo que nos dice la lógica pero no se constata en la realidad.

Dirigimos nuestro cuestionario, a través de contactos personales, a 15 personas –12 hombres y 3 mujeres– que habían regresado a España después de una estancia en el extranjero de más de dos años –dos años el que menos tiempo estuvo, 5 el que más–. De dichos trabajadores, 8 estaban casados, 6 con hijos. En todos estos casos, la familia les había acompañado en su etapa en el extranjero.

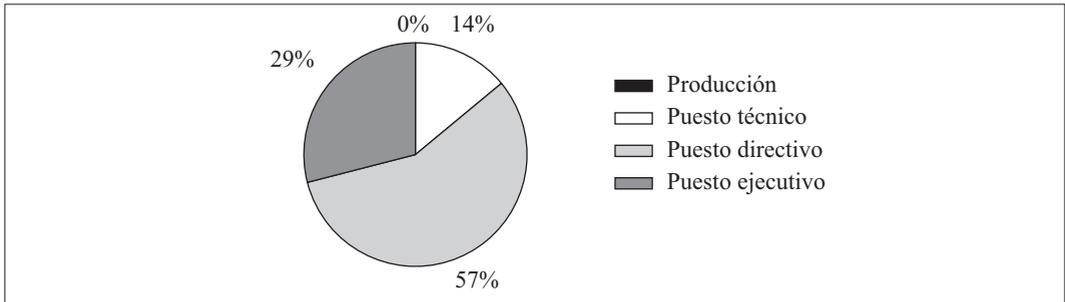
La procedencia funcional de dichos repatriados se observa en la **gráfica 1**:

GRÁFICA 1. *Puesto de procedencia.*



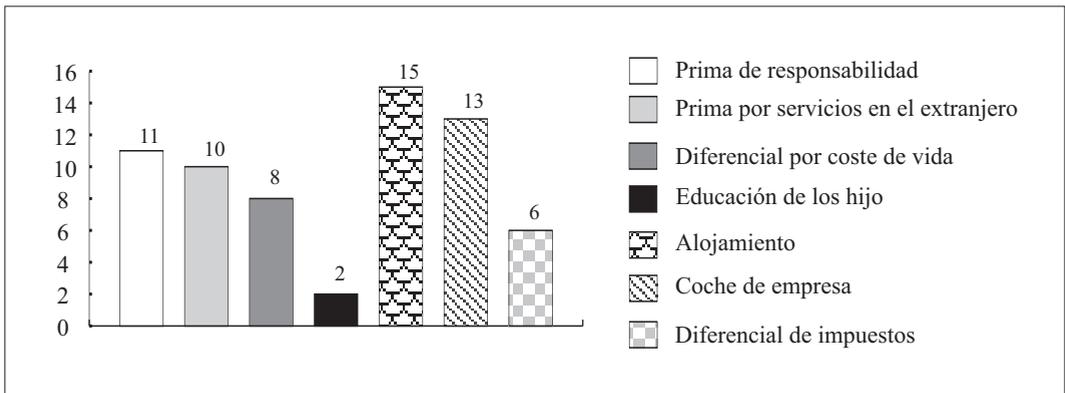
Como podemos observar, la mayor parte de nuestros encuestados procedían de puestos directivos –más concretamente, de direcciones funcionales–, y en calidad de tales fueron asignados a los puestos en el extranjero. Los puestos a los que regresaron varían poco esta composición, aunque sí es cierto que podemos inferir, de la nueva distribución, que hubo alguna promoción al regresar (**gráfica 2**).

GRÁFICA 2. Puesto de destino.



Preguntamos también por el paquete de retribución que habían disfrutado durante su asignación. En este sentido, todos tenían percepciones con componentes muy similares, aunque cabe destacar que solo dos de los encuestados recibieron ayuda para la escolarización de sus hijos:

GRÁFICA 3. Paquete de retribución.



En cuanto a los problemas que afrontaron a la hora de retornar a su país de origen, todo parece indicar que la realidad sustenta nuestro planteamiento teórico. Los problemas personales aparecen con todo su vigor, sobre todo en lo relacionado con la pérdida de contacto con los compañeros de trabajo y la falta de interés general por la experiencia pasada detectada en el entorno más próximo.

También se refrendan los problemas en relación con las diferencias de salario, con notable descenso del nivel de vida y carencia de prestaciones complementarias. Además, casi ninguno de los entrevistados parecía haber recibido asesoramiento o ayuda de la empresa en lo referente a temas financieros.

Finalmente, en cuanto a los factores relacionados con el puesto de trabajo, pese a que es en este punto donde se detectan más respuestas ambiguas (en el centro de la escala, valor 4), cabe destacar que los puestos recibidos, por lo general, reportan menos autonomía, responsabilidad y estatus que los ocupados en la etapa internacional. Quizá como consecuencia de dichos factores, el trabajo actual les motiva menos que el que venían desempeñando.

En la tabla inserta a continuación las medias obtenidas en el proceso de datos procedentes de los cuestionarios. Se utilizó, para dicha puntuación, una Escala *Likert* con valores en el intervalo 1 –completamente de acuerdo– a 7 –completamente en desacuerdo–.

Factores Culturales	Media
1. La transición al retornar a España fue fácil.	3,48
2. No perdí contacto con mis compañeros de trabajo mientras estuve en el extranjero.	5,77
3. Me sentí bien al reencontrar a mis antiguos amigos	4,43
4. Si mi cónyuge e hijos me acompañaron en la etapa en el extranjero, les resultó fácil regresar al extranjero.	4,25
5. Mi familia y amigos demostraron interés en conocer mi experiencia.	3,68
6. Si mi cónyuge e hijos me acompañaron en la etapa en el extranjero, sus amigos demostraron interés en conocer su experiencia.	4,18
7. La vida que he retomado es más interesante que la experiencia cultural que he vivido.	4,88
8. Mi empresa me ayudó en el reajuste al retornar.	3,15
Factores Financieros	Media
1. El paquete de retribución que disfruto actualmente es superior al que disfrutaba cuando estaba en el extranjero.	5,63
2. El salario correspondiente a mi puesto actual es mejor que el que tenía como expatriado.	4,48
3. Las prestaciones suplementarias actuales son superiores a las que tenía como expatriado.	5,93
4. Si no poseía vivienda propia anteriormente, al regresar he encontrado una a un precio razonable.	5,75
5. Mi situación financiera ha mejorado en relación con la que tenía antes de partir.	3,12
6. Mi empresa me ha prestado asesoramiento financiero para ayudarme en la readaptación.	5,93
7. Mi empresa me ha preparado un plan de financiación para el regreso.	5,82
Factores Laborales	Media
1. Tenía claro el puesto al que iba a retornar una vez repatriado.	3,44
2. Tengo una autonomía mayor en mi puesto actual que la que disfrutaba como expatriado.	5,63
3. Mi estatus actual es menor que el que tenía como expatriado.	4,75
4. Tengo menos influencia en la empresa en mi puesto actual.	4,73
5. Si me fue asignado, mi mentor me ayudó en mi desarrollo profesional al retornar.	4,23
	.../...

.../...	
6. Si me fue asignado, mi mentor me ayudó en la determinación del puesto que tengo actualmente.	4,55
7. Mi trabajo actual es menos motivador que el de la asignación.	4,99
8. Considero que la empresa fue clara a la hora de identificar los puestos vacantes de los que podía disponer.	3,12
9. Creo que mi trabajo actual será permanente.	4,10
10. Tengo sensación de seguridad en mi puesto actual.	2,99
11. Mirando atrás, considero que la experiencia internacional me ha beneficiado a la hora de proporcionarme oportunidades de carrera.	3,82
12. Creo que la empresa está sacando provecho de las habilidades que he adquirido en el extranjero.	4,63
13. Me asignaron un puesto vacío de contenido.	2,93
14. Mi empresa me ha asesorado en relación con el desarrollo de mi carrera profesional.	5,44
15. Mi empresa nos ha proporcionado asesoramiento laboral, tanto a mí, como a mi cónyuge.	6,63
Encuesta. Escala <i>Likert</i>	
1: totalmente de acuerdo	
7: totalmente en desacuerdo	

Podemos inferir, por tanto, que efectivamente se constata la existencia de diversos problemas a la hora de retornar al «origen». Con todo, la conclusión más clara, es la carencia de planes de asesoramiento, ayuda y, sobre todo... que **solo UNO de los encuestados había disfrutado de un plan de repatriación.**

Bibliografía

- ADLER, N. [1981]: «Re-Entry: Managing cross-cultural transitions». *Group and organizational studies*, 6 (3); págs. 341-356.
- [1991]: *International dimensions of organizational behaviour*. Boston. PWS Kent Publishing Company.
 - [1995]: «Expatriate women managers». En Selmer, J. (Ed.) *Expatriate Management: New ideas for International Business*. Quorum Books; págs. 255-275.
- ALLEN, D. y ÁLVAREZ, S. [1998]: «Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness». *Human Resource Planning*, vol. 21, n.º 4, págs. 29-39.

- BARNEY, J. [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, págs. 99-120.
- BARNEY, J. and WRIGHT, M. [1998]: «On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management*, vol. 37, n.º 1, págs. 31-46.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. [1989]: «Matrix management: Not a structure, a frame of mind». *Harvard Business Review*, July-August, págs. 138-145.
- BENDER, S. y FISH, A. [2000]: «The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments». *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, n.º 2, págs. 125-138.
- BLACK, J.S. [1991a]: «When Yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment». *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n.º 4, págs. 671- 695.
- [1991b]: «The other half of the picture: antecedents of spouse cross cultural adjustment». *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n.º 3, págs. 461-467.
 - [1991c]: «A tale of three countries». Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami. Citado en BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL y STROH (1999). *Globalizing People through International Assignments*. Addison Wesley Publishing Company, Inc.
 - [1992]: «Coming Home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance». *Human Relations*, vol. 45, págs. 177-192.
- BLACK, S. y GREGERSEN, H. [1991]: «The other half of the picture: antecedents of spouse crosscultural adjustment». *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, págs. 462-477.
- [1999]: «The right way to manage expats». *Harvard Business Review*, March-April, págs. 52- 62.
- BLACK, J., GREGERSEN, H. y MENDENHALL, M. [1992]: «Toward a theoretical framework of repatriation adjustment». *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, págs. 737-760.
- BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL y STROH, [1999]: *Globalizing People through International Assignments*. Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- DAWIS, R.V. y LOFQUIST, L. H. [1984]: *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- DOZ, Y. y PRAHALAD, C. [1981] : «An approach to strategic control in MNCs». *Sloan Management Review*, vol. 22, n.º 4; págs. 5-14.
- FINK, G. y ROHR, U. [2004]: «The use of repatriate knowledge in organizations». *Human Resource Planning*, 28: 4; págs. 30-36
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. y CARDY, R. [2001]: *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid Prentice Hall.
- GREGERSEN, H. y BLACK, J. S. [1993]: «Global executive development: keeping high performers after international assignments». *Academy of Management Proceedings*, págs. 132-136.

- GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. [2000]: «Knowledge flows within MNC Corporations». *Strategic Management Journal*, 21 (4), págs. 473-496.
- [2001]: «Converting global presence into global competitive advantage». *Academy of Management Executive*, vol. 15, n.º 2, págs. 45-58.
- HALL, D. [1996]: «Protean careers of the 21.st Century». *Academy of Management Executive*, vol. 10, n.º 4, págs. 8-16.
- HARVEY, M. [1982]: «The other side of foreign assignments: dealing with the repatriation dilemma». *Columbia Journal of World Business*, Spring 1982, págs. 53-59.
- HOFSTEDE, G. [1983]: «The cultural relativity of organizational practices and theories». *Journal of International Business Studies*, Fall, págs.75-90.
- KAMOCHÉ, K. [1997]: «Knowledge creation and learnig in international HRM». *International Journal of Human Resource Management*, 8:3 April, págs. 213-225.
- KAMOCHÉ, K. y MUELLER, F. [1998]: «Human resource management and the appropriation learning perspective». *Human Relations*, vol. 51, n.º 8, págs. 1.033-1.060.
- LAZAROVA, M. y CALIGIURI, P. [2001]: «Retaining Repatriates: The role of organizacional Support Practices». *Journal of World Business*, 36 (4) págs. 389-401.
- LEE, H. y LIU, C. [2006]: «The determinants of repatriate turnover intentions: an empirical analysis». *International Journal of Management*, 23.4, págs. 751-762.
- MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.) [2001]: *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*. Westport: Quorum Books.
- MURRAY, J. [1973]: «Repatriate Executives: Culture Shock in Reverse». *Michigan Management Review*, November, págs. 43-45.
- NAPIER, N. y PETERSON, R.: «Expatriate re-entry: what do repatriates have to say?». *Human Resource Planning*, volume 14, number 1, págs. 19-28.
- NELSON, J. [2005]: «The benefits of a formal repatriation program for the organization and the expatriate». *Employee benefits News*, Nov. 1.
- NICHOLSON, N. [1984]: «A theory of work role transitions». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, June, págs. 172-191.
- ODDOU, G. [1991]: «Managing your expatriates: what the successful firms do». *Human Resource Planning*, vol. 14, n.º 4, págs. 301-308.
- SHERIDAN, J. E., SLOCUM, J. W., BUDA, R. y THOMPSON, R. [1990]: «Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments». *Academy of Management Journal*, vol. 33, págs. 578-602.
- STEVENS, M.; ODDOU, G.; FURUYA, N.; BIRD, A. y MENDENHALL, M. [2006]: «HR factors affecting repatriate job satisfaction for Japanese managers». *Int. Journal of Human Resource Management*, 17:5, 831-841.

- STROH, L. y CALIGIURI, P. [1998]: «Increasing global competitiveness through effective people management». *Journal of World Business*, vol. 33, n.º 1, págs. 116.
- STROH, L., GREGERSEN, H. y BLACK, J.S. [1998]: «Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates». *Journal of World Business*, vol. 33, n.º 2, págs. 111-124.
- TUNG, R. [1998a]: «contingency framework of selection and training of expatriates revisited». *Human Resource Management Review*, vol. 8, n.º 1, págs. 23-38.
- [1998b]: «Career Issues in International Assignments», *Academy of Management Executive*, vol. 2, n.º 3, págs. 241-244.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A resource based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.