

Factores que influyen en la adaptación del repatriado. Un estudio empírico para el caso español

María Eugenia Sánchez Vidal* • Raquel Sanz Valle • María Isabel Barba Aragón¹**

*Universidad Politécnica de Cartagena • **Universidad de Murcia

RECIBIDO: 26 de septiembre de 2005

ACEPTADO: 24 de enero de 2007

Resumen: A pesar de que se reconoce cada vez más la importancia que tiene la correcta repatriación de los trabajadores internacionales, las investigaciones sobre este tema son todavía muy escasas. Utilizando una muestra de 122 repatriados españoles, este trabajo analiza el proceso de adaptación a la empresa por el que atraviesan cuando regresan a nuestro país, identificando sus principales determinantes y las consecuencias organizativas que tiene este proceso. Los hallazgos son relevantes pues demuestran cómo la gestión de recursos humanos puede reducir los problemas de adaptación de los trabajadores repatriados y esto, en definitiva, ayuda a mejorar sus niveles de desempeño y disminuye la posibilidad de que abandonen la empresa tras su repatriación.

Palabras clave: Gestión internacional de recursos humanos / Repatriación / Adaptación del repatriado.

Factors that Influence the Repatriates' Adjustment Process. An Empirical Study for the Spanish Case

Abstract: In literature, the importance of an effective repatriation management is well recognised. However, research on repatriation is still scarce. Using a sample of 122 Spanish repatriates, this study analyses the repatriates' adjustment process to their company when they return to Spain after an international assignment. This research identifies the main determinants of work adjustment as well as the organisational results of this process. Results are relevant as show how human resource management can reduce work adjustment difficulties and this helps the repatriates to increase their performance and to reduce their turnover intentions.

Key Words: International human resource management / Repatriation / Repatriates' adjustment.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la gestión internacional de recursos humanos (GIRH) ha adquirido una gran importancia en los ámbitos empresarial y académico debido al proceso de internacionalización por el que están atravesando un gran número de organizaciones. Entre los retos de gestión de personal más importantes que se le plantean a estas empresas está el de lograr el máximo rendimiento de sus trabajadores internacionales, es decir, de aquellos que envía a otros países a cumplir una misión internacional, los llamados expatriados. Reflejo de ello es el creciente número de trabajos publicados sobre gestión de expatriados (Shaffer *et al.*, 1999; Stanek, 2000, Bonache *et al.*, 2001; Eschbach *et al.*, 2001; Anderson, 2005; Belderbos y Heijltjes, 2005; Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005).

La preocupación principal de los trabajos publicados sobre GIRH ha sido analizar los factores que favorecen la adaptación del trabajador al país extranjero, así como el efecto que tiene sobre los resultados de la empresa el que el expatriado logre una mayor o menor adaptación. Sin embargo, hasta el momento, se ha prestado escasa atención a cómo gestionar la última fase del proceso de expatriación, es decir, la vuelta a casa

del trabajador internacional. Esta fase se denomina repatriación y en la literatura se señala cada vez más su importancia (Bonache *et al.*, 2001; Schuler *et al.*, 2002; Suutari y Brewster, 2003).

Entre las razones que explican la necesidad de profundizar en el proceso de repatriación destaca, en primer lugar, el que el número de trabajadores expatriados y, por tanto, de repatriados se está incrementando en las empresas (Selmer, 2001; Linehan y Scullion, 2002).

Además, hay que tener en cuenta que los repatriados son trabajadores muy valiosos para la empresa por la experiencia que han adquirido durante su misión internacional. Sin embargo, las organizaciones no siempre son conscientes de ello (Johnston, 1991; Forster, 1994; Stroh *et al.*, 2000; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Tarique, 2005).

En tercer lugar, cabe señalar que las tasas de fracaso asociadas a la fase de la repatriación del trabajador son altas, como consecuencia de los problemas de adaptación que experimentan estos trabajadores tanto en la empresa como en su vida cotidiana cuando regresan del extranjero. En el ámbito empresarial la falta de adaptación, a menudo, da lugar a que el trabajador abandone la empresa. Según Black (1991) entre un 10-25%

de los repatriados abandona la empresa tras el primer año del regreso a su país, y según Lazarova y Caligiuri (2001) un 25% de ellos lo hace antes de los 2 años de finalizar la expatriación. Además, aunque el trabajador no abandone la empresa, su desempeño en la empresa puede reducirse considerablemente cuando tiene problemas de adaptación (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999).

Finalmente, parece claro que gestionar de forma adecuada la repatriación es clave para conseguir candidatos para realizar futuras expatriaciones en el extranjero. La movilidad internacional del conjunto de trabajadores de la empresa depende en gran medida de que los ya repatriados se muestren satisfechos con la forma en que la empresa gestiona su carrera profesional y valora la experiencia que han adquirido en el extranjero (Welch, 1994; Brewster y Scullion, 1997; Peltonen, 1997). Este aspecto resulta crucial hoy en día pues cada vez hay más problemas para conseguir suficientes candidatos para marchar al extranjero.

En síntesis, gestionar de forma adecuada la repatriación de los trabajadores es clave para lograr el máximo rendimiento de estos trabajadores, para que la empresa pueda aprovechar la experiencia que éstos han adquirido en el extranjero y para potenciar la movilidad internacional del resto de empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea esta investigación, cuyo principal objetivo es identificar qué factores influyen en la adaptación del trabajador repatriado a su empresa y su efecto sobre su desempeño y su deseo de abandonar la empresa. Para ello, en primer lugar, se revisa la literatura sobre el tema. A partir de la misma, se plantean una serie de hipótesis que se contrastan para una muestra de 122 repatriados españoles.

REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE REPATRIACIÓN

A pesar de que el número de trabajos publicados sobre la repatriación de los trabajadores internacionales ha aumentado considerablemente en la última década (Lazarova y Caligiuri, 2001; Oddou y Mendenhall, 2001; Linehan y Scullion, 2002; Baruch *et al.*, 2002; Paik *et al.*, 2002; Suu-

tari y Brewster, 2003; Shu-cheng y Shu-Cheng, 2004) sigue siendo uno de los ámbitos menos analizados de la GIRH y sobre el que se recomienda realizar nuevas investigaciones.

Una de las cuestiones que más preocupan en la literatura sobre repatriación es la referida a los problemas de adaptación que experimenta el repatriado al volver a su país de origen, así como la de qué factores pueden reducir dichos problemas. Por adaptación del trabajador internacional se entiende el grado de bienestar psicológico que alcanza respecto a varios aspectos de un determinado país (Black y Gregersen, 1990). En el caso del trabajador repatriado, el país es el suyo propio, al que regresa tras una misión internacional. En la literatura sobre este tema, la adaptación se compone de tres dimensiones diferentes: adaptación al trabajo, adaptación a los individuos y adaptación al entorno general (Black *et al.*, 1999; Linehan y Scullion, 2002; Paik *et al.*, 2002). Con respecto a estas tres dimensiones, se entiende que la adaptación al ámbito laboral es la que genera mayores problemas y que es aquella sobre la que la empresa puede influir más (Bossard y Petterson, 2005).

En general, los responsables de la gestión en la empresa internacional² no son conscientes que la vuelta de un trabajador a su país pueda suponerle problemas de adaptación (Linehan y Scullion, 2002) y consideran que estos no necesitan apoyo organizativo (Bossard y Petterson, 2005). Sin embargo, el regreso del expatriado puede ser una experiencia traumática y llena de dificultades (Tung, 1988). Incluso puede tratarse de un proceso más complicado que el de la adaptación a un país extranjero, debido en gran medida a que ni siquiera los propios trabajadores esperan encontrarse con problemas para adaptarse y, por tanto, no suelen estar preparados para enfrentarse a ellos cuando surgen (Hurn, 1999).

En la literatura sobre GIRH se utiliza el término choque cultural inverso para referirse a las dificultades de adaptación con que se encuentra el repatriado al regresar a su país de origen y los problemas que ello le causa. Entre los efectos del choque cultural inverso se encuentra el de influir negativamente en la motivación del repatriado y, por tanto, en su rendimiento y en las posibilidades de que la empresa pueda aprovechar la experiencia internacional que ha adquirido durante su

misión en el extranjero (Peltonen, 1997). El choque cultural inverso también puede afectar al deseo de los trabajadores de abandonar la empresa y, por tanto, puede afectar a su rotación.

Por esta razón, la mayoría de los trabajos que han estudiado la repatriación tratan de encontrar cuáles son los factores que reducen el choque cultural inverso, esto es, que facilitan la adaptación del repatriado cuando vuelve a su país. Sin embargo, hasta el momento, los resultados obtenidos son bastante heterogéneos y no determinantes.

En la tabla 1 figuran los estudios empíricos más destacados que se han desarrollado sobre el tema de la repatriación y se indican las características de la muestra, el país donde se realizó el estudio y la metodología empleada.

Cabe destacar que la mayor parte de las investigaciones se han desarrollado en Estados Unidos, seguido por los estudios efectuados para trabajadores del Reino Unido y Canadá. Por otro lado, llama la atención el gran número de trabajos publicados en los últimos años, muestra del

Tabla 1.- Literatura empírica sobre repatriación

	ANO	MUESTRA	INSTRUMENTO	PAIS DEL ESTUDIO	ANALISIS REALIZADO
Adler	1981	200 empleados de empresas y del gobierno	Cuestionario	Canadá	Descriptivo
Gomez-Mejía y Balkin	1983	89 repatriados de 1 empresa	Cuestionario	EE.UU.	Descriptivo
Harvey	1989	75 repatriados de 75 empresas	Cuestionario	EE.UU.	Descriptivo
Black	1991	174 repatriados de 4 empresas	Cuestionario	EE.UU.	Análisis factorial, anova
Black y Gregersen	1991	125 repatriados de 4 empresas y 76 cónyuges respectivos	Cuestionario	EE.UU.	Correlación, regresión
Johnston	1991	29 responsables de recursos humanos	Cuestionario y entrevista personal	Reino Unido	Descriptivo
Black	1992	174 repatriados de 4 empresas	Cuestionario	EE.UU.	Análisis factorial, anova
Gregersen	1992	174 repatriados de 5 empresas	Cuestionario	EE.UU.	Correlación, regresión
Black	1994	173 repatriados de 7 empresas	Cuestionario	Japón	Correlación, regresión
Forster	1994	124 repatriados de 124 empresas	Cuestionario	Reino Unido	Descriptivo
Stroh	1995	51 responsables de recursos humanos	Cuestionario	EE.UU.	Correlación, regresión
Gregersen y Black	1996	173 repatriados de 7 empresas	Cuestionario	Japón	Correlación, regresión
Gregersen y Stroh	1997	104 repatriados de 5 empresas	Cuestionario	Finlandia	Correlación, regresión
Hammer, Hart y Rogan	1998	44 repatriados y 33 cónyuges de 2 empresas	Cuestionario	EE.UU.	Correlación, regresión
Stroh, Gregersen y Black	2000	174 repatriados y 92 cónyuges de 5 empresas	Cuestionario	EE.UU.	Anova
Lazarova y Caligiuri	2001	58 repatriados de 4 empresas	Cuestionario	EE.UU. y Canadá	Ecuaciones estructurales, regresión
Oddou y Mendenhall	2001	135 repatriados	Cuestionario y entrevista personal	EE.UU.	Descriptivo
Linehan y Scullion (a)	2002	50 repatriados	Entrevista personal	Reino Unido, Irlanda, Alemania y Bélgica	Descriptivo
Linehan y Scullion (b)	2002	32 repatriados	Entrevista personal	Reino Unido, Irlanda, Alemania y Bélgica	Descriptivo
Paik, Segaud y Malinowski	2002	5 repatriados y 7 responsables de recursos humanos	Entrevista personal	EE.UU., Reino Unido, Finlandia, Dinamarca, Noruega y Suecia	Descriptivo
Baruch, Steele y Quantil	2002	15 repatriados y 4 responsables de recursos humanos de 1 empresa	Entrevista personal	Reino Unido	Descriptivo
Sánchez	2003	10 repatriados	Entrevista personal	España	Descriptivo
Sussman	2002	113 profesores	Cuestionario	EE.UU.	Regresión múltiple
Suutari y Brewster	2003	53 repatriados del colegio de economistas de Finlandia	Cuestionario	Finlandia	Longitudinal, descriptivo, regresión, Anova
Cox	2004	101 misioneros	Cuestionario	EE.UU.	Descriptivo, Anova
Jassawalla, Connolly y Slogkowski	2004	9 repatriados	Entrevista personal	EE.UU.	Descriptivo
Shu-cheng y Shu-chen	2004	135 repatriados de 16 empresas	Cuestionario	Taiwan	Análisis factorial, regresión
Bonache	2005	117 repatriados de 1 empresa	Cuestionario	España	Anova
Bossard y Petterson	2005	20 repatriados de 7 empresas	Entrevista personal	EE.UU.	Descriptivo

FUENTE : Elaboración propia.

interés que despierta este tema en el ámbito académico y profesional.

De estos trabajos se desprende que la dimensión laboral de la adaptación de los individuos es la más analizada dada su complejidad y, por esta razón, el presente trabajo se centra exclusivamente en esta dimensión de la adaptación del repatriado.

Del análisis de estos trabajos se extraen los factores señalados como principales determinantes de la adaptación del trabajador a la empresa. Estos son la eficacia personal del individuo, la duración de la expatriación, el grado de adaptación del trabajador al país extranjero, los cambios experimentados en la autonomía del puesto de trabajo, si la empresa le asignó un puesto de trabajo que supone una promoción al trabajador, los cambios experimentados en su compensación, tener o no un tutor durante la expatriación, la formación recibida, la frecuencia de comunicación entre trabajador y empresa durante la misión internacional, los cambios sufridos en el estatus social y la precisión de las expectativas que ha generado el individuo sobre aspectos laborales y organizativos. A continuación se analiza cada uno de ellos.

EFICACIA PERSONAL

En la escasa literatura existente sobre la repatriación de los trabajadores se citan como condicionantes de la misma algunos aspectos relacionados con la personalidad del individuo. En concreto, Black *et al.* (1999) afirman que la eficacia personal o autoeficacia del trabajador es un factor que influirá en su adaptación.

La eficacia personal se define como un indicador de la confianza que tienen los individuos en sí mismos y en su capacidad para superar las nuevas situaciones que se les presenten al ser repatriados (Garrido, 2000). Para Black *et al.* (1999) un trabajador con alta autoeficacia se adapta más rápidamente a las dificultades a las que puede enfrentarse cuando regresa a su país, superándolas de forma exitosa debido a la confianza personal que tiene en sí mismo.

Por tanto, de acuerdo con lo propuesto en la literatura se formula la hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 1: Cuanto mayor es la eficacia personal del repatriado mejor se adaptará al trabajo al volver a su país.*

DURACIÓN DE LA EXPATRIACIÓN

Por otro lado, las características de la misión internacional también pueden afectar a la posterior adaptación del trabajador tras la repatriación (Blas y Gregersen, 1991; Black, 1994; Gregersen y Stroh, 1997). Según la literatura, cuanto más tiempo pasa el individuo en el extranjero un mayor número de cambios se pueden producir en su país de origen. Al mismo tiempo, también la organización experimenta cambios (Peltonen, 1997) y el propio individuo cambia durante su misión internacional, lo que puede afectar a las relaciones de amistad previas a su desplazamiento y a su aclimatación al país de origen (Hurn, 1999; Johnston, 1991; Linehan y Scullion, 2002). Empíricamente, algunos investigadores han comprobado cómo una mayor duración la expatriación perjudica la adaptación del empleado a la empresa tras la repatriación (Black y Gregersen, 1991; Black, 1994; Gregersen y Stroh, 1997).

Por esta razón, se plantea la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 2: Cuanto mayor es la duración de la expatriación peor se adaptará el repatriado al trabajo al volver a su país.*

ADAPTACIÓN AL PAÍS EXTRANJERO

Para Black *et al.* (1992) y Black *et al.* (1999) el grado de adaptación lograda durante la expatriación también influye en la adaptación del individuo a su regreso. En este sentido afirman que cuanto mejor se adaptó el trabajador al país extranjero más dificultades encuentra para asimilar de nuevo las condiciones de su país doméstico, siendo más complicada su adaptación al trabajo además de a los individuos y al entorno general.

La única investigación que ha analizado empíricamente esta relación no ha logrado probarla (Adler, 1981). Pese a ello, se considera que un trabajo es insuficiente para desestimar la proposición formulada teóricamente y, por eso, se ha enunciado la siguiente hipótesis.

- *Hipótesis 3: Cuanto mayor es la adaptación del trabajador al país foráneo durante la expatriación peor se adaptará al trabajo al volver a su país.*

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los repatriados es la escasa valoración que desde la empresa se hace de la experiencia internacional que han adquirido durante la expatriación (Bossard y Petterson, 2005). Adler (1981) y Peltonen (1997) señalan la posible existencia de actitudes xenófobas o etnocentristas en algunas organizaciones, lo que conlleva a la infravaloración de la experiencia internacional adquirida en un país extranjero. Algunos problemas relacionados con esta circunstancia quedan patentes cuando se le asigna al trabajador un puesto tras la repatriación con menos autonomía para tomar decisiones que la que poseía en el extranjero, cuando la experiencia internacional no se valora como criterio de promoción laboral o cuando la compensación recibida por el empleado se ve reducida al regresar de la misión internacional. A continuación se examinan estas variables.

CAMBIOS EN LA AUTONOMÍA EN EL PUESTO DE TRABAJO

Los repatriados que han visto limitada su autonomía en el puesto de trabajo al volver a su país sufren un choque laboral que perjudica el proceso de repatriación (Kendall, 1981; Black y Gregersen, 1991). La pérdida de autonomía conlleva una reducción de la motivación y de la satisfacción laboral del repatriado, con todas las consecuencias negativas que eso puede tener sobre su nivel de rendimiento.

En concreto, en un estudio sobre expatriados, repatriados y trabajadores domésticos realizado en España por Bonache (2005) se pone de manifiesto que los expatriados disfrutaban de una mayor autonomía que los repatriados de una misma empresa y que es, precisamente, el colectivo de los expatriados el que más satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo.

Empíricamente Black y Gregersen (1991) comprobaron cómo una reducción de la autonomía tras la repatriación reducía el nivel de adaptación al puesto de trabajo de los empleados.

Por todo lo anterior, se enuncia la hipótesis 4 de investigación.

- *Hipótesis 4: Cuanto menor es la autonomía en el puesto de trabajo ocupado por el repatriado a su regreso respecto a la autonomía que tenía en el puesto en el extranjero peor se adaptará al trabajo al volver a su país.*

PROMOCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Como se dijo anteriormente, otro de los aspectos que refleja la falta de valoración de la experiencia internacional es cuando ésta no se tiene en cuenta para el desarrollo profesional del trabajador. Según la literatura, un 60% de los expatriados no tiene garantizada una mejora profesional tras su misión internacional y solo a un 7% de ellos se les promete una promoción tras la repatriación (Tung, 1998). Incluso algunas empresas no garantizan un trabajo en la compañía tras la expatriación (Petterson *et al.*, 2000). En otras ocasiones, cuando un trabajador expatriado regresa a su país de origen es consciente de que muchos de sus compañeros han sido promovidos más rápidamente por el hecho de haber permanecido en la empresa doméstica, por lo que la propia misión internacional le ha causado un perjuicio en su desarrollo profesional (Harvey, 1982; Peltonen, 1997; Vermond, 2001).

Esta situación perjudica las expectativas de desarrollo profesional y promoción que tienen los trabajadores mientras están en el extranjero (Tung, 1998; Vermond, 2001). No es de extrañar, por tanto, que la gestión de la carrera profesional se convierta en uno de los aspectos más valorados por estos trabajadores internacionales (Riusala y Suutari, 2000).

Por todo lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 5: Que el repatriado sea promovido cuando regresa a su país mejorará su adaptación al trabajo al volver a su país.*

CAMBIOS EN LA COMPENSACIÓN DEL REPATRIADO

Generalmente, durante la expatriación el trabajador recibe elevados incrementos retributivos.

La empresa suele ofrecerlos para compensar al individuo por estar viviendo en un país extranjero y para favorecer su adaptación al mismo (Dowling y Schuler, 1990; Scullion, 1994; Webb, 1996; Reynolds, 1997; Black y Gregeresen, 1999; Shaffer *et al.*, 1999; Schuler *et al.*, 2001; Selmer, 2001).

Cagney (1975) sostiene que la compensación que recibe el trabajador tras la repatriación es un factor muy importante para mejorar su desempeño y su adaptación y que debería ser comunicada y negociada con el trabajador con antelación suficiente para que pudiera planificar sus necesidades y gastos financieros.

Hay varios estudios empíricos sobre esta cuestión. Harvey (1989), quién investigó las políticas de compensación de 75 empresas, señala la importancia de la retribución para mejorar la adaptación del trabajador repatriado y defiende que, una vez producida la repatriación, éste no debe perder los suplementos recibidos durante la expatriación. Sin embargo, los resultados de Gregersen y Black (1996) indican que la compensación que proporciona la empresa al trabajador tras la repatriación comparada con la que recibía en el extranjero no está relacionada con su adaptación al regresar al país nacional. En este mismo sentido, Bonache (2005) obtiene que no existen diferencias en la satisfacción de los trabajadores expatriados y repatriados sobre su compensación.

Dado que la literatura obtiene conclusiones heterogéneas sobre este asunto, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 6: Cuanto menor es la compensación del trabajador a su regreso en comparación con la que recibía en el extranjero peor se adaptará al trabajo al volver a su país.*

Por otro lado, los investigadores recomiendan a las empresas que ayuden y apoyen a sus trabajadores internacionales durante la expatriación y tras su culminación. Entre los mecanismos de apoyo se encuentran diversas prácticas organizativas, como asignar un tutor al empleado, incluirlo en cursos de formación tras su regreso y mantener una comunicación fluida con éste mientras dura la expatriación. Se supone que estas tres

prácticas, que se analizan a continuación, le permitirán adaptarse mejor cuando regresa a la organización de origen.

TUTOR

Las principales funciones de un tutor son mantener informado al trabajador de los cambios que se producen en la empresa durante la expatriación y velar por sus intereses mientras se encuentra alejado de la sede empresarial. De este modo, tener asignado un tutor proporciona seguridad al trabajador y favorece la existencia de un vínculo continuo entre éste y la unidad organizativa que lo envió, lo que facilita la adaptación del repatriado al trabajo cuando regresa a su país de origen (Harvey, 1982; Tung, 1988; Swaak, 1997; Hurn, 1999).

La importancia que se le otorga al hecho de que el trabajador internacional tenga un tutor es muy alta debido a los beneficios que esta práctica organizativa genera (Bossard y Petterson, 2005). En este sentido, de acuerdo con Vermond (2001) éste puede desempeñar una labor muy relevante con el repatriado por lo que recomienda que la tutorización continúe al menos durante los 12 meses siguientes al regreso del trabajador a su país de origen.

Por todo lo anterior, se enuncia la hipótesis 7 de investigación:

- *Hipótesis 7: La asignación de un tutor al trabajador por parte de la empresa durante la expatriación facilitará la adaptación del repatriado al trabajo al volver a su país.*

FORMACIÓN RECIBIDA POR EL TRABAJADOR TRAS SU REPATRIACIÓN

El que la empresa proporcione formación al repatriado una vez que ha finalizado su estancia en el extranjero, puede facilitar su adaptación cuando regresa a su país. Sin embargo, el efecto concreto dependerá del contenido y conveniencia de dicha formación (Black *et al.*, 1999). Desde el punto de vista empírico esta relación no ha sido contrastada pero en este estudio se considera razonable la propuesta teórica y, en consecuencia, se plantea analizar dicha relación.

- *Hipótesis 8: Que el repatriado reciba formación cuando regresa a su país facilitará su adaptación al trabajo al volver a su país.*

COMUNICACIÓN ENTRE EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA DURANTE LA EXPATRIACIÓN

La existencia de un sistema de comunicación fluido entre la empresa y el trabajador mientras que éste permanece en el extranjero se considera que influye de forma muy positiva en el buen desarrollo del proceso de repatriación (Bossard y Petterson, 2005)

De acuerdo con autores como Cagney (1975) y Harvey (1982) cuanto más frecuente es la comunicación entre la empresa y el trabajador durante el tiempo que éste permanece en el extranjero mejor es la adaptación del repatriado cuando vuelve a su país.

Si, durante la expatriación, la empresa ha ido comunicando al trabajador los cambios que se han producido en su organización de origen, éste conocerá de antemano la situación organizativa a la que va a reincorporar, lo que facilitará este proceso (Peltonen, 1997).

En consecuencia se enuncia la hipótesis 9 de investigación:

- *Hipótesis 9: Cuanto más frecuente es la comunicación entre la sede empresarial y el trabajador durante la expatriación mejor se adaptará éste al trabajo al volver a su país.*

CAMBIOS EN EL ESTATUS SOCIAL DEL TRABAJADOR

Otro aspecto que puede afectar al repatriado y a su familia es la reducción de su estatus social al volver a su país de origen. Según la literatura, éstos disfrutaban frecuentemente de un estatus social superior en el extranjero (Dowling *et al.*, 1990), de modo que si el regreso supone volver a su estatus social original puede provocarles decepción y desilusión y, en consecuencia, problemas de adaptación (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999; Hurn, 1999).

Los estudios empíricos que han examinado esta cuestión han obtenido que, efectivamente, si

se reduce el estatus social del trabajador éste sufre problemas de adaptación al trabajo (Black y Gregersen, 1991; Black, 1994). En consecuencia, se enuncia se plantea la hipótesis 10:

- *Hipótesis 10: Cuanto menor es el estatus social del repatriado a su regreso en comparación con el que tenía en el extranjero peor se adaptará al trabajo al volver a su país.*

PRECISIÓN DE LAS EXPECTATIVAS RELACIONADAS CON EL TRABAJO

Mientras los expatriados están en el extranjero suelen pensar en cómo será el puesto de trabajo que ocuparán tras su regreso (Stroh *et al.*, 1998; Riusala y Suutari, 2000; Suutari y Brewster, 2003). Según la literatura, las expectativas que generan suelen ser optimistas (Pickard, 1999). Como consecuencia, pueden surgir problemas de adaptación cuando tras la repatriación las expectativas laborales de los trabajadores no se cumplen (Black *et al.*, 1999).

Sólo dos trabajos han examinado empíricamente la relación entre tener unas expectativas precisas sobre el trabajo y una mayor adaptación tras la repatriación (Black, 1991 y 1992). En estos estudios se analizan las expectativas que se forma el individuo sobre el trabajo en tres aspectos: los requerimientos del nuevo puesto de trabajo, las limitaciones o los problemas para desempeñar el puesto y la autonomía asociada al mismo. Los resultados que obtienen se resumen en que la adaptación del trabajador mejora significativamente, primero, cuando éste se forma expectativas acertadas sobre la autonomía y requerimientos del puesto de trabajo que tendrá tras la repatriación y, segundo, cuando la autonomía o los requerimientos reales del puesto son superiores a los esperados. Sin embargo, no se ha encontrado relación entre la precisión de las expectativas del trabajador sobre las limitaciones del nuevo puesto de trabajo y su adaptación tras la repatriación.

La hipótesis siguiente recoge la relación propuesta en la literatura.

- *Hipótesis 11: Cuanto mayor es la precisión de las expectativas que se crea el repatriado so-*

bre el trabajo que le espera a su regreso mejor se adaptará al trabajo al volver a su país.

Además de a los determinantes del proceso de adaptación del repatriado, se ha prestado atención a las consecuencias del mismo. En particular, se ha estudiado el efecto que tiene la adaptación del repatriado sobre su desempeño y sus deseos de abandonar la empresa.

En relación con el desempeño, Stroh (1995) y Black *et al.* (1999) sugieren una relación positiva entre la adaptación del repatriado y su desempeño. Para recoger esta idea, se propone la hipótesis 12.

- *Hipótesis 12: Cuanto mejor se adapta el repatriado al trabajo tras su regreso mejor será su desempeño en la empresa al volver a su país.*

Con respecto al deseo que puede tener el repatriado de abandonar la empresa, hay que tener en cuenta que su marcha generaría unos costes importantes, pues no solamente se perdería el dinero que se ha invertido en él, sino también los conocimientos que ha adquirido durante su estancia en el extranjero y toda su experiencia laboral previa.

Debido a la importancia que tiene esta cuestión, se ha analizado si una mayor adaptación del repatriado al trabajo reduce su deseo de abandonar la empresa. Lazarova y Caligiuri (2002) lo han contrastado empíricamente. Sobre esta base se plantea la última hipótesis de este estudio.

- *Hipótesis 13: Cuanto mejor se adapta el repatriado al trabajo menor será su deseo de abandonar la empresa al volver a su país.*

METODOLOGÍA

MUESTRA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La unidad de análisis del estudio es el repatriado español. Para la recogida de información se diseñó un cuestionario con preguntas que versaban sobre los datos generales del individuo, las características de la expatriación y, sobre todo, del proceso de repatriación que habían experimentado. El cuestionario fue testado con 2 repatriados antes de darlo por definitivo y emplearlo en la investigación.

Para configurar la muestra se utilizó la base de datos Dun & Bradstreet de 2003, con las empresas españolas de mayor presencia internacional, así como el de las mayores empresas extranjeras con filiales en España. La recogida de información se realizó de marzo a julio de 2004. Por teléfono, correo electrónico y correo postal se solicitó la colaboración de los directores de recursos humanos de estas empresas para remitir a sus trabajadores repatriados un cuestionario con el que recoger la información necesaria para este estudio. Al cuestionario se adjuntó un sobre franqueado para que el repatriado enviara su respuesta directamente a los investigadores. En total, se enviaron 1000 cuestionarios y se obtuvieron un total de 122 cuestionarios de repatriados españoles. La tasa de respuesta es, por tanto, de al menos un 12.2% ya que no es posible conocer el número de cuestionarios que efectivamente llegó a los repatriados a través de sus responsables de recursos humanos.

Los cuestionarios proceden de 46 empresas internacionales, tanto nacionales como extranjeras de distintos sectores de actividad, con lo que se garantiza la representatividad de la muestra. En general la muestra está compuesta por repatriados hombres (90.2%), que han desarrollado una misión internacional de entre 2 a 4 años y que han desempeñado un puesto de responsabilidad en la filial de la empresa (63%). La mitad de ellos estaba casado cuando fue enviado al extranjero.

Los cuestionarios proceden de 46 empresas internacionales, tanto nacionales como extranjeras de distintos sectores de actividad, con lo que se garantiza la representatividad de la muestra.

En general la muestra está compuesta por repatriados hombres (90.2%), que han desarrollado una misión internacional de entre 2 a 4 años y que han desempeñado un puesto de responsabilidad en la filial de la empresa (63%). La mitad de ellos estaba casado cuando fue enviado al extranjero.

MEDIDAS

Adaptación al trabajo

Los ítems utilizados para medir la adaptación al puesto de trabajo del repatriado han sido empleados anteriormente en los trabajos de Black (1994) y de Suutari y Brewster (2003). En concreto, los tres ítems miden la adaptación a: las tareas incluidas en el puesto de trabajo, la posición y responsabilidad del puesto y el nivel de autonomía en el puesto de trabajo y han sido medidos en una escala de cinco posiciones (1 = nada adaptado, 5 = totalmente adaptado). La media de

las puntuaciones dadas a los tres ítems se ha utilizado como medida global de la adaptación al trabajo ($\alpha = 0.90$).

Asimismo, puesto que en los estudios realizados sobre adaptación se ha señalado la necesidad tener en cuenta el factor “tiempo”, se ha preguntado al repatriado por el grado de adaptación lograda al trabajo en dos momentos de tiempo diferentes, a los 2 y a los 9 meses desde su regreso a España, siguiendo el estudio de Eschbach *et al.* (2001).

Desempeño

El desempeño del repatriado se ha medido utilizando los ítems del trabajo de Black (1992) referidos a la satisfacción de la empresa con el desempeño del trabajador, a juicio de éste último. Para ello se han empleado escalas de 5 puntos (1 = nada satisfactorio, 5 = totalmente satisfactorio). Para responder a esta pregunta se ha sugerido a los repatriados que utilicen la última evaluación de desempeño que les hizo la empresa, en caso de conocer su resultado. Los ítems del desempeño son: consecución de los objetivos de su puesto, calidad de su trabajo, capacidad para terminar las tareas a tiempo, habilidad para trabajar en equipo y desempeño general. La media de las puntuaciones de los ítems es la medida utilizada en el contraste de hipótesis ($\alpha = 0.85$).

Deseo del repatriado de abandonar la organización

Los cinco ítems utilizados para medir el deseo del trabajador de abandonar la empresa se corresponden con los de Wayne *et al.* (1997) y se han valorado en una escala de 5 posiciones (1 = total desacuerdo, 5 = total acuerdo). Se trata de los siguientes: busca trabajo activamente fuera de su organización, tan pronto encuentre un trabajo mejor se irá de la empresa, piensa seriamente en dejar su empresa, considera que continuará trabajando para su empresa dentro de cinco años, siente poca lealtad hacia su empresa ($\alpha = 0.88$).

Determinantes de la adaptación

Para medir los factores que influyen sobre la adaptación al trabajo se han utilizado, siguiendo la literatura, diferentes tipos de medidas. Algun

nas son dicotómicas (ej. tener un tutor en España o no durante la expatriación, haber sido promocionado o no al volver a España, haber recibido o no formación en España), escalas de 5 posiciones (ej. eficacia personal del trabajador, adaptación al país extranjero, cambios en la autonomía del puesto de trabajo, frecuencia de la comunicación entre el trabajador y la empresa durante la expatriación, cambios en la compensación y en el estatus social del trabajador tras su repatriación y precisión de las expectativas generadas sobre el trabajo) o variables cuantitativas (ej. duración de la expatriación). Los ítems utilizados para recoger información sobre las variables independientes se incluyen en el anexo I de esta investigación.

ANÁLISIS

El método estadístico de regresión múltiple por mínimos cuadrados ha sido el utilizado para estudiar las relaciones propuestas, y, particularmente, por el método introducir. Previamente a las regresiones se han analizado las correlaciones bivariadas (ver anexo II), para comprobar que no existen problemas de multicolinealidad. El software utilizado ha sido el programa SPSS versión 11.0.

RESULTADOS

En la tabla 2 se pueden observar los resultados del contraste de las hipótesis de investigación de la 1 a la 11. Se han realizado dos análisis de regresión para cada momento del tiempo, a los 2 y 9 meses siguiendo el estudio de Eschbach *et al.*, 2001).

Las variables que resultan positivamente relacionadas con la adaptación del repatriado al trabajo a los 2 meses de su regreso son la eficacia personal del individuo, una mayor autonomía en el puesto de trabajo y un mayor estatus social en comparación con el que tenía en el extranjero.

Estas variables no coinciden totalmente con las que favorecen la adaptación del repatriado al trabajo trascurridos 9 meses de su regreso. En este caso resultan significativas y con el signo esperado la eficacia personal y la precisión de las expectativas que se generó sobre el trabajo que le esperaba tras su regreso. Contrariamente a lo

esperado, la formación recibida por el trabajador a su regreso perjudica su adaptación.

Tabla 2.- Determinantes de la adaptación del repatriado al trabajo

VARIABLES	A LOS 2 MESES		A LOS 9 MESES	
	Beta(1)	t	Beta(1)	t
Eficacia personal	0.286	3.394***	0.228	2.169**
Duración de la expatriación	-0.065	-0.809	-0.057	-0.564
Adaptación al país extranjero	0.088	1.092	0.049	0.487
Cambios en la autonomía	0.182	1.775*	-0.018	-0.145
Promoción	-0.108	-1.234	0.007	0.061
Cambios en la compensación	0.051	0.576	-0.029	-0.248
Tutor	-0.124	-1.493	-0.035	-0.341
Formación en España	-0.123	-1.509	-0.211	-2.084**
Intercambio de información	0.104	1.265	0.113	1.129
Cambios en el estatus social	0.185	1.945*	0.083	0.721**
Precisión de las expectativas laborales	0.140	1.509	0.258	2.288**
R ² ajustada	0.294		0.126	
F	5.574***		0.270**	

***p < 0.01, **p < 0.05, *p < 0.1.
(1) Coeficientes estandarizados.

Por tanto, parece que los factores que afectan a la adaptación del trabajador a la empresa varían a lo largo del tiempo, por lo que se considera fundamental la inclusión del factor tiempo en futuros trabajos. Posteriormente, se discutirá sobre estos resultados.

Las tablas 3 y 4 contienen los resultados de los análisis de regresión efectuados para contrastar las hipótesis 12 y 13 de investigación, utilizando los valores de la adaptación del repatriado a los dos y nueve meses de volver a España.

Tabla 3.- Determinantes del desempeño y el deseo de abandonar la empresa del repatriado (a los 2 meses de regresar a España)

VARIABLES	DESEMPEÑO		DESEO DE ABANDONAR LA EMPRESA	
	Beta estandariz.	t	Beta estandariz.	t
Adaptación al trabajo a los 2 meses del regreso	0.442	5.400***	-0.174	-1.934*
R ² ajustada	0.189		0.022	
F	29.156***		3.738*	

***p < 0.01, **p < 0.05, *p < 0.1.

Tabla 4.- Determinantes del desempeño y el deseo de abandonar la empresa del repatriado (a los 9 meses de regresar a España)

VARIABLES	DESEMPEÑO		DESEO DE ABANDONAR LA EMPRESA	
	Beta estandariz.	t	Beta estandariz.	t
Adaptación al trabajo a los 9 meses del regreso	0.350	3.665***	-0.254	-2.572**
R ² ajustada	0.114		0.055	
F	13.432***		6.615***	

***p < 0.01, **p < 0.05, *p < 0.1.

Como se puede observar, las hipótesis 12 y 13 se cumplen en los dos momentos temporales considerados, esto es la adaptación del repatriado español al trabajo repercute en su desempeño y en sus deseos de abandonar la empresa. Sin embargo, los coeficientes de determinación son valores bajos, lo que indica que existen otras variables, aparte de la adaptación, que afectan al desempeño y al deseo del trabajador de abandonar la empresa.

DISCUSIÓN

En el estudio empírico realizado se obtiene que los factores que afectan a la adaptación del trabajador repatriado varían a lo largo del tiempo. Esto es una prueba de que el proceso de adaptación del trabajador es un fenómeno dinámico que va evolucionando a lo largo del tiempo. Así, por ejemplo, dotar de mayor autonomía en el puesto de trabajo en España respecto al extranjero facilita la adaptación del trabajador a los 2 meses de regresar de la expatriación pero no incide en su adaptación a los 9 meses. Lo mismo sucede con los cambios en su estatus social. Esto podría deberse a que transcurrido un tiempo el individuo asume los cambios experimentados con relación a estas variables y a que siempre es más fácil adaptarse a un cambio positivo que a uno negativo.

Por otro lado, la precisión de las expectativas laborales influye sobre la adaptación del repatriado a los 9 meses de regresar a la empresa en España pero no influye en el corto plazo. Es posible que a los 2 meses aún sea pronto para que el trabajador evalúe su situación laboral en España y la compare con lo que esperaba encontrarse en la organización. Antes ha de aclimatarse a los cambios que ha experimentado a todos los niveles y sólo, posteriormente, podrá valorar si la situación laboral que tiene es la que esperaba encontrar a su regreso.

Otra variable que afecta a la adaptación del trabajador a los 9 meses pero no a los 2 meses del regreso es la formación, pero lo hace en sentido contrario al esperado. Sobre este resultado se han realizado análisis adicionales que señalan que los trabajadores que no han sido promovidos al regreso (un 61.3% de los que ha reci-

do formación) son los que peor han valorado la formación recibida en España. De esta forma, una explicación del resultado obtenido sería que los trabajadores no promocionados sientan, al ser incluidos en programas de formación, que la empresa no está teniendo en cuenta ni valorando la experiencia internacional y los conocimientos que han adquirido en el extranjero y esto, en definitiva, puede perjudicar su adaptación.

La única variable que influye en la adaptación en los dos momentos del tiempo es la eficacia personal del individuo, que afecta a su adaptación tanto a los 2 como a los 9 meses de haber regresado a la empresa en España, lo que indica la necesidad de considerar aspectos de la personalidad del individuo en el análisis de la repatriación.

Por otro lado, señalar que no se han cumplido varias de las relaciones extraídas de la literatura. Por ejemplo, los cambios experimentados en la compensación del trabajador al volver a España no afectan a la adaptación en la empresa. Este resultado concuerda con el obtenido por Gregeresen y Black (1996), en su estudio realizado en Japón, que indican que incrementar la compensación del trabajador a su vuelta es una herramienta fácil de utilizar por la empresa pero que no resulta efectiva para favorecer su adaptación. Por otra parte, el estudio realizado por Bonache (2005) en España también pone de manifiesto que no existen diferencias en cuanto a los niveles de satisfacción con la compensación entre expatriados y repatriados españoles. En la explicación de sus resultados introduce el concepto de percepción de justicia, de manera que la variable compensación no influye en los repatriados si los individuos consideran que la reducción de la compensación es algo esperado y normal, ya que es considerado adecuado que para fomentar las expatriaciones se ofrezcan incrementos salariales y que éstos se pierdan al culminar la misión internacional.

Sobre la falta de significación para la relación entre la adaptación al país extranjero y una peor adaptación del repatriado al trabajo al volver a España indicar que en algún trabajo se obtuvo similar resultado de falta de apoyo empírico (Adler, 1981).

En cambio, sobre porqué no han resultado determinantes de la adaptación del trabajador fac-

tores como la duración de la misión internacional, el hecho de tener un tutor durante la expatriación y el intercambio de información serán necesarias nuevas investigaciones, pues las conclusiones de un solo estudio no pueden desestimar los trabajos existentes en la literatura.

De entre las prácticas organizativas analizadas, destaca que la promoción del trabajador no determina su adaptación. Sobre esta variable no se dispone de información adicional para analizar el resultado, por lo que sería preciso indagar en ello para determinar sus causas, ya que de la literatura se ha extraído esta relación.

La etapa de adaptación del repatriado en la empresa es muy importante desde el punto de vista organizativo pues hasta que el individuo no consiga adaptarse su desempeño en la empresa se verá perjudicado y existirán mayores posibilidades de que busque trabajo fuera de la organización. Por tanto, a la empresa le interesa reducir al máximo el periodo de adaptación por el que atraviesan sus trabajadores repatriados.

Con respecto al desempeño alcanzado por el trabajador tras la repatriación, hay que señalar que aunque somos conscientes del sesgo en el que se puede incurrir al solicitar la información sobre su desempeño al propio empleado, este problema se ha tratado de solucionar, por un lado, pidiéndole que se basase para ello en los resultados de la última evaluación del rendimiento que le realizó su empresa (caso de haberse efectuado) y, por otro, asegurándole en todo momento el anonimato de los datos que suministrase para esta investigación.

Análisis adicionales de tipo descriptivo han permitido comprobar, igualmente, que trascurridos 9 meses el individuo se siente mucho más adaptado al trabajo que a los 2 meses de haber llegado a la organización. Sin embargo, al mismo tiempo el deseo de abandonar la empresa entre los trabajadores no adaptados es mayor trascurridos 9 meses que a los 2 meses de haber regresado a España. Esto podría indicar que si los problemas de adaptación se prolongan en el tiempo los trabajadores comienzan a plantearse la posibilidad de abandonar la empresa.

No obstante, los coeficientes de determinación de los modelos reflejan que, aunque la adaptación del repatriado al trabajo es un factor

determinante de su deseo de abandonar la empresa, éste tiene gran parte de su varianza explicado por otros factores externos no incluidos en esta investigación. Una de las posibilidades que se barajan en la creciente tendencia a que los individuos gestionen su carrera profesional a lo largo de varias organizaciones, lo cual refleja una reducción de la lealtad organizativa de los empleados (Lazarova y Caligiuri, 2001). Por otro lado, reciente literatura publicada sobre repatriación ha llamado la atención del incremento de ofertas externas de empleo que reciben estos profesionales de otras empresas cuando regresan a sus países de origen tras una repatriación, muestra del interés que tienen las empresas por contratar a estos profesionales con experiencia internacional (Suutari y Brewster, 2003; Lazarova y Tarique, 2005). Quizás, el incremento de las perspectivas profesionales que surgen tras una expatriación, unido al ofrecimiento de ofertas de empleo en otras organizaciones podría explicar en mayor medida la variable deseo de abandonar la empresa por parte de los repatriados de las empresas.

CONCLUSIONES

Este trabajo se ha planteado con el objetivo de conocer los principales determinantes del proceso de adaptación del repatriado español y sus consecuencias para el desempeño y deseo de abandono de la organización del mismo. En este sentido, es de destacar que este trabajo es uno de los pocos estudios que se ha realizado en España sobre la repatriación de trabajadores internacionales.

Además, los resultados del estudio empírico demuestran que la adaptación del repatriado incide directamente en su desempeño y en su mayor o menor deseo de abandonar la empresa. Estos resultados apoyan las suposiciones señaladas teóricamente por distintos investigadores (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999) y comprobadas empíricamente por otros como Stroh (1995). Adicionalmente, ponen de manifiesto la importancia que tiene gestionar correctamente el proceso de repatriación, tratando de facilitar la adaptación del individuo al trabajo al volver del extranjero.

Otra contribución a destacar de este trabajo es que ha incluido en su análisis la dimensión temporal de la adaptación, aspecto que aún constituye una novedad en la literatura pues solamente fue considerado previamente por Eschbach *et al.* (2001).

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura y los resultados de este estudio empírico, se puede recomendar a las empresas que ayuden a sus repatriados a que se adapten a la organización en el menor tiempo posible. Para ello, durante la expatriación, el departamento de recursos humanos debe ayudarles a generar expectativas acertadas sobre lo que les espera en la empresa a su regreso. Además, cuando se produce su vuelta a la organización, las empresas deben valorar la experiencia internacional que han adquirido sus trabajadores en el extranjero, por ejemplo, dándoles autonomía suficiente para tomar decisiones en la organización.

Los resultados de esta investigación, no obstante, deben tomarse con cautela por las siguientes razones. La muestra está compuesta por repatriados españoles, por lo que sus conclusiones no se pueden generalizar. Asimismo, existe la posibilidad de sesgo en algunas respuestas ya que, por ejemplo, se ha pedido a los trabajadores que valoren su propio desempeño y que puntúen algunos aspectos de su personalidad. Por último, las respuestas podrían estar condicionadas por el tiempo transcurrido desde que los trabajadores regresaron a España hasta que contestaron al cuestionario.

Como futuras líneas de investigación se plantea superar las limitaciones señaladas. En concreto, en relación con la primera, sería interesante la réplica de la investigación en otros países para comprobar si los resultados obtenidos están influidos por razones culturales o sociales. En relación con esta cuestión, también sería de interés tener en cuenta la nacionalidad de la empresa en los análisis de regresión efectuados. Finalmente, sería interesante incluir en las futuras investigaciones el punto de vista de la empresa sobre el proceso de repatriación y las prácticas de recursos humanos que se aplican para contrastar opiniones y obtener datos más fiables sobre determinadas variables del trabajador, como el desempeño, rasgos de su personalidad, etc.

ANEXO I

ÍTEMS EMPLEADOS PARA RECOGER INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

◆ *Eficacia personal* ($\alpha=0.73$):

Indique en qué medida estaba seguro de que se adaptaría a los siguientes aspectos al regresar a España (1=nada seguro, 5=totalmente seguro):

- A las características y condiciones de su puesto de trabajo en España.
- A las relaciones sociales.
- A las condiciones de vida en general.

En términos generales, ¿en qué medida se esfuerza usted por adaptarse ante nuevas situaciones? (1=poco, 5=mucho).

◆ *Duración de la expatriación*: meses.

◆ *Adaptación al país extranjero*: número de años y meses en el extranjero.

◆ *Cambios en la autonomía del puesto de trabajo* ($\alpha=0.80$).

Valore su autonomía en España en relación a la que tenía en el extranjero en los siguientes aspectos (1= menos autonomía, 5=más autonomía):

- La forma de realizar las tareas
- La cantidad de trabajo a realizar individualmente
- La cantidad de trabajo a realizar en grupo
- La posibilidad de participar en las decisiones de organización

Promoción: sí/no.

Cambios en la compensación ($\alpha=0.85$).

Indique el cambio que ha experimentado su compensación en relación al país extranjero (1= mucho peor, 5= mucho mejor) en:

- Su retribución.
- Su renta disponible.

Tutor en España durante la expatriación, sí/no.

Formación en España, sí/no.

Comunicación durante la expatriación.

Valore en qué grado existió intercambio de información entre usted y la empresa que lo envió durante la expatriación (1=ningún intercambio, 5=intercambio continuo).

Cambios en el estatus social (1=mucho peor, 5=mucho mejor).

Precisión de las expectativas laborales (1=nada acertadas, 5=totalmente acertadas) ($\alpha=0.89$) sobre:

- Tareas incluidas en el puesto de trabajo.
- Posición y responsabilidad del puesto de trabajo.
- Nivel de autonomía en el puesto de trabajo.

ANEXO II

TABLA DE VALORES MEDIOS, DESVIACIONES TÍPICAS Y CORRELACIONES

	Media	Des.T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. TUTOR	0.44	0.499	1													
2. COMUNIC	3.56	1.12	.219*	1												
3. EFICACIA	4.04	0.74	.168*	.171*	1											
4. DURAC	36.1	29.7	-.153	-.033	-.056	1										
5. ADT EXTR	4.1	0.88	-.033	.031	.037	.199*	1									
6. AUTON	2.85	0.94	.244**	.179*	.347**	-.150	-.008	1								
7. PROMOC	0.23	0.42	.142	.180*	.268**	.075	.000	.362**	1							
8. FORMAC	0.25	0.43	.162	-.029	.116	-.037	.036	.070	.219*	1						
9. COMPENS	2.33	0.96	.211*	-.006	.160	-.012	-.163	.374**	.149	.105	1					
10. ESTATUS	2.81	0.96	.226*	.196*	.253**	-.099	-.122	.495**	.290**	.056	.427**	1				
11. EXPECT	3.19	1.17	.334**	.297**	.322**	-.026	.022	.479**	.324**	.111	.163	.307**	1			
12. ATRAB2	3.43	1.06	.046	.220*	.416**	-.108	.066	.417**	.111	-.092	.204*	.368**	.343**	1		
13. ATRAB9	4.20	0.81	.142	.210*	.300**	-.048	.065	.184	.106	-.152	.066	.182	.329**	.622**	1	
14. DESEMP	4.02	0.65	.053	.177	.356**	-.040	.203*	.334**	.043	.033	.147	.095	.241**	.442**	.350**	1
15. DESEOAB	2.27	1.13	-.318**	-.295**	-.317**	-.074	-.134	-.270**	-.207*	-.114	-.092	-.239**	-.336**	-.174	-.254*	-.048

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral); * La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

NOTAS

1. Agradecemos a la Fundación Séneca la financiación de esta investigación (ref. PF/70/FS/02).
2. En este trabajo se utiliza el término empresa internacional para denominar aquélla que ha iniciado su proceso de internacionalización, independientemente de la fase en la que se encuentre: empresa internacional, multinacional o global.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N.J. (1981): "Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions", *Group and Organizational Studies*, vol. 6, núm. 3, pp. 341-356.
- ANDERSON, B. (2005): "Expatriates Selection: Good Management or Good Luck?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, Issue 4, (April).
- BHASKAR-SHRINIVAS, P.; HARRISON, D.A.; SHAFFER, M.A.; LUK, D.M. (2005): "Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions", *Academy of Management Journal*, 48, 2, pp. 257-281.
- BELDERBOS, R.A.; MARIËLLE, G.H. (2005): "The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups", *Journal of International Business Studies*, May, vol. 36, núm. 3, pp. 341-354.
- BARUCH, Y.; STEELE, D.J.; QUANTRILL, G.A. (2002): "Management of Expatriation and Repatriation for Novice Global Player", *International Journal of Manpower*, vol. 23, núm. 7, pp. 659-671.
- BLACK, J.S. (1991): "Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance", *Academy of Management Proceedings*, pp. 95-100.
- BLACK, J.S. (1992): "Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance", *Human Relations*, vol. 45, núm. 2, pp. 177-192.
- BLACK, J.S. (1994): "O Kaerinasai: Factors Related to Japanese Repatriation Adjustment", *Human Relations*, vol. 47, núm. 12, pp. 1489-1508.
- BLACK, J.S.; GREGERSEN, H.B. (1990), "Expectations, Satisfaction, and Intention to Leave of American Expatriate Managers in Japan", *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 4, pp. 485-506.
- BLACK, J.S.; GREGERSEN, H. B. (1991): "When Yankee Comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, núm. 4, pp. 671-698.
- BLACK, J.S.; GREGERSEN, H.B.; MENDENHALL, M.E.; STROH, K.L. (1999): *Globalizing People though International Assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- BLACK, J.S.; GREGERSEN, H.B.; MENDENHALL, M.E. (1992): "Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, núm. 4, (Forth Quarter), pp. 737-761.
- BONACHE, J. (2005): "Job Satisfaction among Expatriates, Repatriates and Domestic Employees", *Personnel Review*, vol. 34, núm. 1, pp. 110-124.
- BONACHE, J.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. (2001): "Expatriation: A Developing Research Agenda", *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, núm. 1, pp. 3-20.
- BONACHE, J.; BREWSTER, C. (2001): "Knowledge Transfer and the Management of Expatriation", *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, núm. 1, pp. 145-168.
- BOSSARD, A.B.; PETTERSON, R.B. (2005): "The Repatriate Experience as Seen by American Expatriates", *Journal of World Business*, núm. 40, pp. 9-28.
- CAGNEY, W.F. (1975): "Executive Re-Entry: The Problems of Repatriation", *Personnel Journal*, (September), pp. 487-488.
- COX, J.B. (2004): "The Role of Communication, Technology, and Cultural Identity in Repatriation Adjustment", *International Journal of Intercultural Relations*, núm. 28, pp. 201-219.
- DOWLING, P.; WELCH, D.; SCHULER, R. (1990), *International Dimensions of Human Resource Management*. 3ª ed. Cincinnati, OH: Southerwestern, International Thompson.
- ESCHBACH, D.M.; PARKER, G.E.; STOEBERL, P.A. (2001): "American Repatriate Employees' Retrospective Assessments of the Effects of Cross-Cultural Training on Their Adaptation to International Assignments", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 2, (March), pp. 270-287.
- FORSTER, N. (1994): "The Forgotten Employees? The Experiences of Expatriate Staff Returning to the UK", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, (May), pp. 405-425.
- GREGERSEN, H.B.; BLACK, J.S. (1996): "Multiple Commitments Upon Repatriation: The Japanese Experience", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 2, pp. 209-229.
- GREGERSEN, H.B.; STROH, L.K. (1997): "Coming Home to the Arctic Cold: Antecedents to Finish Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment", *Personnel Psychology*, Autumn, vol. 50, núm. 3, pp. 635, 655.
- HAMMER, M.; HART, W.; ROGAN, R. (1998): "Can you go Home Again? An Analysis of the Repatria-

- tion of Corporate Managers and Spouses”, *Management International Review*, vol. 38, núm. 1, pp. 67-86.
- HARVEY, M.G. (1982): “The Other Side of Foreign Assignments: Dealing with the Repatriation Dilemma”, *Columbia Journal of World Business*, vol. 17, (Spring), pp. 53-59.
- HARVEY, M.G.; SPEIER, C.; NOVICEVIC, M.M. (1999): “The Role of Impatriation in Global Staffing”, *The International Journal of Human Resource Management*, June, vol. 10, núm. 3, pp. 459-476.
- HURN, B.J. (1999): “Repatriation: The Toughest Assignment of All”, *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, núm. 6, pp. 224-228.
- JASAWALLA, A.; CONNOLLY, T.; SLOJKOWSKI, L. (2004): “Issues of Effective Repatriation: A Model and Managerial Implications”, *SAM Advanced Management Journal*, (Spring), pp. 38-46.
- JONHSTON, J. (1991): “An Empirical Study of the Repatriation of Managers in UK Multinationals”, *Human Resource Management Journal*, vol. 1, núm. 2, pp. 102-108.
- KENDALL, D.W. (1981): “Repatriation: An Ending and a Beginning”, *Business Horizons*, vol. 24, pp. 21-25.
- KOBRIN, S. (1994): “Is there a Relationship between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy?”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, núm. 3, pp. 493-512.
- LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. (2001): “Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices”, *Journal of World Business*, vol. 36, núm. 4, (Winter), pp. 389-402.
- LAZAROVA, M.; TARIQUE, I. (2005): “Knowledge Transfer Upon Repatriation”, *Journal of World Business*, núm. 40, pp. 361-373.
- LINEHAN, M.; SCULLION, H. (2002): “Repatriation of European Female Corporate Executives: An Empirical Study”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, núm. 2, (March), pp. 254-267.
- PAIK, Y.; SEGAUD, B.; MALINOWSKI, C. (2002): “How to Improve Repatriation Management”, *International Journal of Manpower*, vol. 23, núm. 7, pp. 635-648.
- PELTONEN, T. (1997): “Facing Rankings from the Past: A Tournament Perspective on Repatriate Career Mobility”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, núm. 1, pp. 107-123.
- PETERSON, R.; SARGENT, J.; NAPIER, K.; SHIM, W. (1996): “Corporate Expatriate HRM Policies, Internationalisation, and Performance in the World’s Largest MNCs”, *Management International Review*, vol. 36, núm. 3, pp. 215-230.
- PETERSON, R.B.; NAPIER, N.; SHUL-SHIM, W. (2000): “Expatriate Management: A Comparison of MNCs Across Four Parent Countries”, *Thunderbird International Business Review*, vol. 42, núm. 2, pp. 145-166.
- PICKARD, J. (1999): *Repatriation: An Expectation-Based Approach*. (phD Dissertation). Cranfield, UK: Cranfield University.
- RIUSSALA, K.; SUUTARI, V. (2002): “Expectations and Careers: Perspectives of Expatriates and Spouses”, *Career Development International*, vol. 5, núm. 2, pp. 81-90.
- SELMER, J. (2001): “Expatriate Selection: Back to Basics?”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 8, pp. 1219-1233.
- SOLOMON, C.M. (1995): “Repatriation, Up, Down or Out?”, *Personnel Journal*, vol. 74, Issue 1, pp. 28-35.
- STROH, L.K. (1995): “Predicting Turnover among Repatriates: Can Organizations Affect Retention Rates?”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, núm. 2, (May), pp. 443-456.
- STROH, L.K.; GREGERSEN, H.; BLACK, S. (1998): “Closing the Gap: Expectations Versus Reality among Repatriates”, *Journal of World Business*, (Summer), pp. 111-124.
- STROH, L.K.; GREGERSEN, H.B.; BLACK, S. (2000): “Triumphs and Tragedies: Expectations and Commitments Upon Repatriation”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 4, (August), pp. 681-697.
- SUSSMAN, N.M. (2002): “Testing the Cultural Identity Model of the Cultural Transition Cycle: Sojourners Return Home”, *International Journal of Intercultural Relations*, núm. 26, pp. 391-408.
- SUUTARI, V.; BREWSTER, C. (2003): “Repatriation: Empirical Evidence of a Longitudinal Study from Careers and Expectations among Finnish Expatriates”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, núm. 7, pp. 1132-1151.
- SWAAK, R. (1997): “Repatriation: A Weak Link in Global HR”, *HR Focus*, vol. 74, núm. 4, (April), pp. 29-31.
- TUNG, R.L. (1988): “Career Issues in International Assignments”, *The Academy of Management Executive*, vol. 11, núm. 3, pp. 241-244.
- TUNG, R.L. (1998): “A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited”, *Human Resource Management Review*, vol. 8, núm. 1, (Spring), pp. 23-38.
- VERMOND, K. (2001): “Expatriates Come Home”, *Management*, vol. 75, núm. 7, pp. 30-34.
- WAYNE, S.J.; SHORE, L.M.; LIDEN, R.C. (1997): “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 1, pp. 82-111.