



## TESIS DOCTORAL

FACTORES ORGANIZATIVOS, INDIVIDUALES Y DEL ENTORNO CON INCIDENCIA  
EN LA REPATRIACIÓN: EVIDENCIA EMPÍRICA PARA EL CASO ESPAÑOL

An abstract, high-contrast black and white image featuring a complex network of lines and shapes, possibly representing a globe or a data visualization. In the foreground, there are several circular elements, some of which contain text like '2 ABC' and '4 GHI'. The overall aesthetic is technical and modern.

NAIARA ARNAEZ // Oñati, 2015

**NAIARA ARNAEZ ORTEGA-k,**  
"Factores organizativos, individuales  
y del entorno con incidencia en la  
repatriación: evidencia empírica para  
el caso español" tesiaren egileak, lan  
horren jabetza intelektualaren  
eskubideen titularra den aldetik,

El/la que suscribe **NAIARA ARNAEZ  
ORTEGA** autor/a de la tesis doctoral  
"Factores organizativos, individuales  
y del entorno con incidencia en la  
repatriación: evidencia empírica para  
el caso español" y titular de los  
derechos de propiedad intelectual de  
ésta

**BAIMENA EMATEN DIO:**

Mondragon Unibertsitateko  
Enpresagintza Fakultateari tesiari  
jendeaurren zabalkundea emateko eta  
erreproduzitzeko; soilik ikerketan eta  
hezkuntzan erabiltzeko eta doakoa  
izateko baldintzarekin.

Baimenduriko erabilera honetan,

- egilea nor den azalduko beharko da beti
- eragotzita dago tesiaren erabilera komertzialik egitea.
- eragotzita dago lan originaletik lan berririk eratortzea.

**AUTORIZA:**

a la Facultad de Empresariales de  
Mondragon Unibertsitatea, con carácter  
gratuito y con fines exclusivamente de  
investigación y docencia, los derechos  
de reproducción y comunicación  
pública de este documento siempre  
que:

- se cite al autor/a original
- que el uso que se haga de la obra no sea comercial
- y que no se pueda crear una obra derivada a partir del original.

Oñati, 18/1/2016

Sinadura/ Firma



FACTORES ORGANIZATIVOS, INDIVIDUALES Y DEL ENTORNO CON INCIDENCIA EN LA  
REPATRIACIÓN: EVIDENCIA EMPÍRICA PARA EL CASO ESPAÑOL

---

NAIARA ARNAEZ ORTEGA

Directoras de Tesis:

Amaia Arizkuren Eleta

y

Maria Eugenia Sánchez Vidal



Tesis presentada para obtener el título de

Doctora por Mondragon Unibertsitatea

Departamento de Estrategia y Modelos de Gestión

Mondragon Unibertsitatea

Mayo 2015

# AGRADECIMIENTOS

*“Yo tengo tantos hermanos  
que no los puedo contar.  
Y así seguimos andando  
curtidos de soledad.  
Nos perdemos por el mundo,  
nos volvemos a encontrar.”*  
A. Yupanqui

Como dijo una buena amiga, “anhelada hoja en blanco” ...

Durante este largo proceso he tenido la suerte de contar con el apoyo y afecto de muchas personas que han hecho más ameno y enriquecedor el camino recorrido y que de alguna forma han contribuido a que este trabajo sea hoy una realidad. Por ello, quiero emplear este espacio para manifestarles mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, gracias a las empresas de MONDRAGON y a las del Foro de Internacionalización y Capital Humano de la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid por fomar parte de este proyecto. Si hoy sabemos algo más, es gracias a vosotros. Y sobre todo, mil gracias a todos los participantes del estudio. Vuestro tiempo y dedicación ven hoy su recompensa.

A las autoridades y compañeros de la Facultad Enpresagintza de Mondragon Unibertsitatea y su centro de investigación MIK por apoyar este proyecto.

A José Ángel Sierra, por su colaboración y su atención, pero sobre todo, por su paciencia conmigo.

A mis directoras, Amaia y Maria Eugenia. No se me ocurren mejores guías en este viaje de inmenso e intenso aprendizaje. Si alguna vez me veo en vuestro lugar, habré tenido el mejor ejemplo. Gracias por la confianza depositada en mí y gracias por el aliento. Pero por encima de todo, gracias por dejarme seguir creciendo con vosotras. Gracias de antemano, por todo lo que está por llegar...

Gracias también a mis nuevos compañeros de Operaciones Internacionales de MONDRAGON por apoyar éste y todos los proyectos conjuntos que están por venir. Y no quisiera dejar de mencionar a mis más especiales compañeros. A Trini y Ion Ander, por soportarme a diario, por el apoyo, las risas y los buenos momentos; ¡porque somos un gran equipo! A Germán, Iñaki, Nekane, Izaskun Alzola, Beñat, Gazta, Eli, Mónica, Izaskun Agirre y Juanje, entre otros. En definitiva, a la cuadrilla de “los chinos”, bien sea de turno de mañana o de tarde. Gracias a todos porque sois la razón de que cada día entre a la facultad con una sonrisa. Y mi recuerdo más especial a las que siempre serán mis eternas compañeras, estemos donde estemos, Paula e Irune.

A mis amigas, a las de siempre y a las que acabo de descubrir, porque sin ellas saberlo, han sido clave en este proceso. Fuente de risas y distracción; escape más que necesario. Gracias por ayudarme a tomar perspectiva, a respirar.... Eskerrik asko, neskak!

A mi familia, fuente inagotable de energía, comprensión y apoyo. Y de forma muy especial, a mis padres y a mi hermano, por creer en mí más que yo misma.

A Ander, por su paciencia y comprensión ante el tiempo robado. Por animarme incansablemente y por la calma que me inspira. Porque compartido contigo, todo es mejor. Eskerrik asko!

*A mi hermano y a amama,  
mis dos ejemplos a seguir.*



## **RESUMEN**

Esta tesis presenta los resultados obtenidos en el estudio sobre el impacto de variables organizativas, individuales y del entorno en la adaptación e intención de abandono de trabajadores repatriados españoles.

Tradicionalmente la literatura se ha enfocado en la investigación del impacto de prácticas organizativas en la repatriación, pero recientemente nuevos trabajos sugieren que este enfoque es insuficiente. De acuerdo con ellos, es importante estudiar también la incidencia de factores individuales y del entorno en el resultado del proceso. Así, se ha generado un modelo que combina dos perspectivas: la tradicional u organizativa (que engloba las variables vinculadas a la gestión empresarial) y la emergente o proactiva (que engloba las variables vinculadas al individuo y al entorno).

Los resultados obtenidos ofrecen soporte a la consideración de ambas perspectivas a la vez. Se confirma por tanto que, en adición a la gestión empresarial, existen una serie de condicionantes del individuo y su entorno que repercutirán en el resultado del regreso, lo cual puede resultar sumamente útil y esclarecedor para la determinación y priorización de acciones a emprender por parte de las empresas en materia de gestión de la movilidad internacional.

Finalmente, el trabajo propone dos modelos empíricos validados: uno para la adaptación al regreso y otro para la intención de abandono en la repatriación. Ambos ofrecen una serie de relaciones entre las variables objeto de estudio, que reflejan las pautas a seguir para la consecución de la adaptación total y la nula intención de abandono.

## **LABURPENA**

Tesi honek espainiar langile errepatiatuen egokitzapenean eta enpresatik alde egiteko intenzioan aldagai enpresarialek, pertsonalek eta langilearen ingurunearekin erlazioatutakoek duten eraginaren inguruko ikerketaren emaitzak aurkezten ditu.

Tradizionalki literatura langilearen errepatiazioan aldagai enpresarialek duten eraginaren ikerketara bideratu da; baina gaur egungo hainbat ikerketek ikuspegi hau nahikoa ez dela adierazten dute. Hauekin bat, garrantzitsua da aberriratzeko prozesuan aldagai pertsonalek eta ingurenekoek duten eragina aztertzea. Hau dela eta, bi ikuspegiak konbinatzen dituen eredu bat sortu da: tradizionala edo enpresariala (enpresa kudeaketari lotutako aldagaiak barne hartzen dituena) eta suspertzen ari dena edo proaktiboa (honek, gizabanakoari eta inguruneari lotutako aldagaiak biltzen ditu).

Lortutako emaitzek ikuspegi biei ematen diete euskarria. Beraz, hau egiaztatzen da: enpresaren kudeaketaz gain, langilearen itzuleraren emaitzan eragina duten norbanakoaren eta bere ingurunearen baldintzatzaile batzuk ere badaude. Hau oso erabilgarria izan daiteke nazioarteko mugikortasunaren kudeaketaren inguruan enpresek martxan jarri behar dituzten ekintzak erabaki eta lehenesteko.

Azkenik, lan honek balioztatutako bi eredu enpiriko proposatzen ditu: lehenengoa, itzuleran ematen den egokitzapena aztertzeko eta bigarrena enpresa usteko asmoa lantzeko. Biek eskaintzen dituzte aztertutako aldagaien arteko erlazioak eta, horien bitartez, langile errepatriatuen egokitzapena eta enpresa usteko asmo eza lortzeko bideak azaltzen dira.

## **ABSTRACT**

This thesis presents the results obtained from the study about the effect of organizational, individual and contextual factors on adaptation and turnover intention of Spanish repatriates.

Traditionally, the literature has been focused on investigating the impact of organizational practices on repatriation but recent new studies suggest that this approach is insufficient. According to those, individual and contextual factors are also influential on repatriation. Thus, a model that combines both perspectives has been developed: on one hand it takes into account the traditional or organizational perspective (which includes organizational and managerial variables) and on the other hand the emergent or proactive perspective (which includes individual and contextual variables).

The results support the view of taking both perspectives into consideration. It is confirmed that, in addition to the managerial factors of the organization, there are some other characteristics of the individuals and their context that will also affect their return, which could be very helpful for determining and prioritizing actions when companies manage international assignments.

Finally, the research proposes two empirically validated models: one for adaptation upon return and the second one for turnover intention on repatriation. Both describe a series of relationships among the analyzed variables, which as a result, show some guidelines for reaching a complete adaptation and a non turnover intention of the repatriates.





# ÍNDICE

<b>1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>23</b>
1. Introducción y justificación del tema .....	25
2. Justificación de la investigación .....	27
3. Objetivos de la investigación.....	30
4. Estructura de la tesis.....	32
<b>2. CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	<b>33</b>
1. Introducción .....	35
2. Desarrollo de la investigación sobre GIRH.....	36
3. La Gestión de RRHH en la empresa internacional.....	39
4. La Gestión de la expatriación .....	46
5. La Gestión de la repatriación.....	55
6. La adaptación en la repatriación .....	69
7. La intención de abandono en la repatriación.....	78
8. Conclusiones del capítulo.....	86
<b>3. CAPÍTULO 3: MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS</b> .....	<b>89</b>
1. Introducción .....	92
2. Cambios al modelo propuesto por Larazova y Cerdin (2007) .....	93
3. Cambios al modelo propuesto por Sánchez(2005) .....	97
4. Propuesta de modelo teórico para favorecer la repatriación.....	100
5. Gestión de la repatriación: factores destacados e hipótesis .....	105
6. Conclusiones del capítulo.....	148
<b>4. CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>157</b>
1. Introducción .....	159
2. Fases del estudio cuantitativo .....	164
3. Diseño de investigación.....	165
4. Instrumento de medida.....	168
5. Metodología: pruebas de hipótesis utilizadas.....	183
6. Validez y Fiabilidad de las escalas de medida .....	185
<b>5. CAPÍTULO 5: LA ADAPTACIÓN EN LA REPATRIACIÓN: resultados, discusión, conclusiones e implicaciones</b> .....	<b>189</b>
1. Introducción .....	191
2. Resultados.....	199
3. Discusión de los resultados.....	234
4. Conclusiones e implicaciones de la adaptación a la repatriación .....	245

<b>6. CAPÍTULO 6: LA INTENCIÓN DE ABANDONO EN LA REPATRIACIÓN: resultados, discusión, conclusiones e implicaciones .....</b>	<b>257</b>
1. Introducción .....	259
2. Resultados.....	266
3. Discusión de los resultados.....	297
4. Conclusiones e implicaciones de la adaptación a la repatriación .....	309
<b>7. CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES .....</b>	<b>321</b>
1. Conclusiones de la revisión teórica .....	323
2. Conclusiones del estudio empírico.....	326
3. Limitaciones del estudio .....	337
4. Líneas futuras de investigación .....	339
<b>8. CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>343</b>
<b>9. ANEXOS – CUESTIONARIO.....</b>	<b>359</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Tasa de crecimiento de la población en asignaciones internacionales, 2013 .....	<b>50</b>
<b>Figura 2</b>	Crecimiento neto actual y previsto 2011-2014.....	<b>50</b>
<b>Figura 3</b>	Tasa de crecimiento prevista de la población en asignaciones internacionales 2014.....	<b>51</b>
<b>Figura 4</b>	El Proceso de Repatriación y Retención.....	<b>62</b>
<b>Figura 5</b>	El modelo W de adaptación .....	<b>70</b>
<b>Figura 6</b>	Modelo de Black y Gregersen (1991) .....	<b>72</b>
<b>Figura 7</b>	Modelo de Adaptación del Repatriado de Black, Gregersen y Mendenhall (1992) .....	<b>74</b>
<b>Figura 8</b>	Modelo de Adaptación del Repatriado de Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh (1999) .....	<b>75</b>
<b>Figura 9</b>	La adaptación del Repatriado: Determinantes y Efectos a corto y medio plazo .....	<b>76</b>
<b>Figura 10</b>	Tasas de abandono tras la repatriación.....	<b>79</b>
<b>Figura 11</b>	Propuesta de Marco teórico .....	<b>82</b>
<b>Figura 12</b>	Prácticas de RRHH recomendadas para mejorar el proceso de repatriación en España .....	<b>85</b>
<b>Figura 13</b>	Diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007) .....	<b>94</b>
<b>Figura 14</b>	Detalle I de las diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007) .....	<b>95</b>
<b>Figura 15</b>	Detalle II de las diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007) .....	<b>95</b>
<b>Figura 16</b>	Detalle III de las diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007) .....	<b>96</b>
<b>Figura 17</b>	Detalle IV de las diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007) .....	<b>96</b>
<b>Figura 18</b>	Diferencias con respecto al Modelo de adaptación de Sánchez (2005) .....	<b>98</b>
<b>Figura 19</b>	Diferencias con respecto al Modelo de Intención de Abandono Sánchez (2005).....	<b>99</b>
<b>Figura 20</b>	Detalle I de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación .....	<b>100</b>
<b>Figura 21</b>	Detalle II de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación .....	<b>101</b>
<b>Figura 22</b>	Detalle III de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación .....	<b>102</b>
<b>Figura 23</b>	Detalle IV de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación .....	<b>103</b>
<b>Figura 24</b>	Detalle V de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación .....	<b>104</b>
<b>Figura 25</b>	Modelo teórico con detalle de la hipótesis .....	<b>160</b>
<b>Figura 26</b>	Propuesta de modelo teórico para favorecer la Repatriación con detalle de hipótesis y objetivos específicos .....	<b>162</b>
<b>Figura 27</b>	Modelo teórico parcial de la adaptación en la repatriación .....	<b>198</b>
<b>Figura 28</b>	Distribución de frecuencia de los ítems de la adaptación a los 2 meses .....	<b>199</b>
<b>Figura 29</b>	Distribución de frecuencias de las variables agregadas de la adaptación a los 2 meses.....	<b>201</b>
<b>Figura 30</b>	Distribución de frecuencia de los ítems de la adaptación a los 9 meses .....	<b>201</b>
<b>Figura 31</b>	Distribución de frecuencias de las variables agregadas de la adaptación a los 9 meses.....	<b>203</b>
<b>Figura 32</b>	Diferencia temporal entre la adaptación del repatriado al regreso a los 2 y a los 9 meses.....	<b>204</b>
<b>Figura 33</b>	Modelo de adaptación a la repatriación .....	<b>249</b>
<b>Figura 34</b>	Modelo de adaptación laboral en la repatriación .....	<b>252</b>
<b>Figura 35</b>	Modelo teórico parcial de la intención de abandono en la repatriación .....	<b>265</b>
<b>Figura 36</b>	Distribución de frecuencia de los ítems: Intención de abandono 2 meses .....	<b>266</b>

<b>Figura 37</b>	Distribución de frecuencias de los ítems: Intención de Abandono 9 meses .....	<b>267</b>
<b>Figura 38</b>	Distribución de frecuencia de las variables agregadas de la intención de abandono.....	<b>268</b>
<b>Figura 39</b>	Modelo de intención de abandono en la repatriación .....	<b>313</b>
<b>Figura 40</b>	Modelo de intención de abandono en la repatriación atendiendo al esquema de Sánchez (2005) .....	<b>316</b>

# ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Crecimiento neto real en las asignaciones vs año anterior (% de aumento).....	50
<b>Tabla 2</b>	Criterios de éxito de una asignación internacional .....	56
<b>Tabla 3</b>	Recomendaciones proactivas para una repatriación estratégica .....	64
<b>Tabla 4</b>	Tipos de Prácticas de Apoyo ofrecidas a los Repatriados .....	66
<b>Tabla 5</b>	Recomendaciones proactivas para una repatriación estratégica (parcial) .....	123
<b>Tabla 6</b>	Recomendaciones proactivas para una repatriación estratégica (parcial II) .....	127
<b>Tabla 7</b>	Hipótesis sobre factores determinantes de la repatriación .....	149
<b>Tabla 8</b>	Hipótesis sobre factores que influyen en la adaptación del repatriado tras el regreso a su país.....	192
<b>Tabla 9</b>	Análisis factorial de los ítems de la adaptación a los 2 meses .....	200
<b>Tabla 10</b>	Análisis factorial de los ítems de la adaptación a los 9 meses .....	202
<b>Tabla 11</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la duración de la expatriación y la adaptación laboral y a la vida en general .....	205
<b>Tabla 12</b>	Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA para la duración de la expatriación y la adaptación laboral y a la vida en general.....	205
<b>Tabla 13</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la distancia cultural y la adaptación laboral y a la vida en general .....	206
<b>Tabla 14</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la promoción y la adaptación laboral y a la vida en general .....	207
<b>Tabla 15</b>	Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA de la promoción y la adaptación laboral y a la vida en general .....	207
<b>Tabla 16</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la autonomía y la adaptación laboral y a la vida en general.....	208
<b>Tabla 17</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la compensación y la adaptación laboral y a la vida en general .....	209
<b>Tabla 18</b>	Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA del tutor en el extranjero y la adaptación laboral y a la vida en general .....	210
<b>Tabla 19</b>	Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA del tutor en origen y la adaptación laboral y a la vida en general .....	210
<b>Tabla 20</b>	Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA del tutor en origen o extranjero y la adaptación laboral y a la vida en general .....	211
<b>Tabla 21</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del número de visitas al año y la adaptación laboral y a la vida en general .....	211
<b>Tabla 22</b>	Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA de las visitas al año y la adaptación laboral y a la vida en general .....	212
<b>Tabla 23</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del uso de las TIC y la adaptación laboral y a la vida en general .....	212
<b>Tabla 24</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del intercambio de información y la adaptación laboral y a la vida en general .....	213
<b>Tabla 25</b>	Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson	

de la claridad del proceso general y las condiciones de repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general .....	214
<b>Tabla 26</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la claridad del rol y la adaptación laboral y a la vida en general.....	214
<b>Tabla 27</b> Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión de asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general.....	215
<b>Tabla 28</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general .....	216
<b>Tabla 29</b> Nivel de significación de las pruebas de Mann-Whitney y ANOVA de la provisión de asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general .....	216
<b>Tabla 30</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración del asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general.....	217
<b>Tabla 31</b> Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión al cónyuge de asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general.....	218
<b>Tabla 32</b> Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión al cónyuge de asesoramiento financiero y tributario .....	218
<b>Tabla 33</b> Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión de sesiones de planificación de carrera y la adaptación laboral y a la vida en general .....	219
<b>Tabla 34</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de las sesiones de planificación de carrera y la adaptación laboral y a la vida en general .....	219
<b>Tabla 35</b> Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión de un programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la adaptación laboral y a la vida en general.....	220
<b>Tabla 36</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración del programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la adaptación laboral y a la vida en general.....	221
<b>Tabla 37</b> Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la garantía de reintegración y la adaptación laboral y a la vida en general .....	221
<b>Tabla 38</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la garantía de reintegración y la adaptación laboral y a la vida en general .....	222
<b>Tabla 39</b> Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la garantía indicando el tipo de posición a ocupar y la adaptación laboral y a la vida en general .....	223
<b>Tabla 40</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la garantía indicando el tipo de posición a ocupar y la adaptación laboral y	

a la vida en general.....	223
<b>Tabla 41</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la experiencia internacional y la adaptación laboral y a la vida en general .....	224
<b>Tabla 42</b> Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA del género y la adaptación laboral y a la vida en general .....	225
<b>Tabla 43</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la edad y la adaptación laboral y a la vida en general .....	225
<b>Tabla 44</b> Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA de la pareja estable y la adaptación laboral y a la vida en general.....	226
<b>Tabla 45</b> Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA de los hijos/as y la adaptación laboral y a la vida en general.....	226
<b>Tabla 46</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con las características del puesto y la adaptación laboral y a la vida en general.....	227
<b>Tabla 47</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con la retribución y la adaptación laboral y a la vida en general .....	228
<b>Tabla 48</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la eficacia personal y la adaptación laboral y a la vida en general .....	228
<b>Tabla 49</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la percepción de apoyo organizativo y la adaptación laboral y a la vida en general ...	229
<b>Tabla 50</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la adaptación al extranjero y la adaptación laboral y a la vida en general.....	230
<b>Tabla 51</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del estatus social y la adaptación laboral y a la vida en general .....	230
<b>Tabla 52</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la adaptación del cónyuge y la adaptación laboral y a la vida en general .....	231
<b>Tabla 53</b> Tabla resumen del contraste de hipótesis sobre la Adaptación en la Repatriación .....	232
<b>Tabla 54</b> Factores que inciden en la adaptación del repatriado .....	245
<b>Tabla 55</b> Hipótesis sobre factores que influyen en la INTENCIÓN DE ABANDONO del repatriado tras el regreso a su país.....	260
<b>Tabla 56</b> Análisis factorial de los ítems de la intención de abandono .....	267
<b>Tabla 57</b> Diferencia intención de abandono 2 meses-9 meses.....	269
<b>Tabla 58</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del uso de las habilidades adquiridas y la intención de abandono .....	270
<b>Tabla 59</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la promoción y la intención de abandono.....	271
<b>Tabla 60</b> Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la promoción y la intención de abandono.....	271
<b>Tabla 61</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la compensación y la intención de abandono .....	272
<b>Tabla 62</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de	

contraste) del tutor en el extranjero y la intención de abandono .....	272
<b>Tabla 63</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del tutor en origen y la intención de abandono .....	273
<b>Tabla 64</b> Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del tutor en el extranjero u origen y la intención de abandono .....	273
<b>Tabla 65</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de las visitas al año y la intención de abandono .....	274
<b>Tabla 66</b> Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de las visitas al año y la intención de abandono.....	274
<b>Tabla 67</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del uso de las TIC y la intención de abandono .....	275
<b>Tabla 68</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del intercambio de información y la intención de abandono .....	275
<b>Tabla 69</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la claridad del proceso general y las condiciones de repatriación y la intención de abandono .....	276
<b>Tabla 70</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la provisión de asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la intención de abandono.....	277
<b>Tabla 71</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la intención de abandono .....	277
<b>Tabla 72</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del asesoramiento financiero y tributario y la intención de abandono .....	278
<b>Tabla 73</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración del asesoramiento financiero y tributario y la intención de abandono .....	279
<b>Tabla 74</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la provisión de sesiones de planificación de carrera y la intención de abandono .....	279
<b>Tabla 75</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de las sesiones de planificación de carrera y la intención de abandono .....	280
<b>Tabla 76</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la provisión de un programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la intención de abandono.....	280
<b>Tabla 77</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración del programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la intención de abandono.....	281
<b>Tabla 78</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la provisión de la garantía de reintegración y la intención de abandono .....	282
<b>Tabla 79</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la garantía de reintegración y la intención de abandono .....	282
<b>Tabla 80</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de	

contraste) de la garantía sobre el puesto al regreso y la intención de abandono .....	283
<b>Tabla 81</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la garantía sobre el puesto al regreso y la intención de abandono .....	283
<b>Tabla 82</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la experiencia internacional y la intención de abandono .....	284
<b>Tabla 83</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del género y la intención de abandono .....	285
<b>Tabla 84</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la edad y la intención de abandono .....	285
<b>Tabla 85</b> Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la edad y la intención de abandono .....	286
<b>Tabla 86</b> Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la pareja estable y la intención de abandono .....	286
<b>Tabla 87</b> Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de los hijos/as y la intención de abandono .....	287
<b>Tabla 88</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la mejora de habilidades y la intención de abandono .....	287
<b>Tabla 89</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con las características del puesto y la intención de abandono .....	288
<b>Tabla 90</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con la prospección de carrera y la intención de abandono .....	288
<b>Tabla 91</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con la retribución y la intención de abandono .....	289
<b>Tabla 92</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del activismo de carrera y la intención de abandono.....	290
<b>Tabla 93</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del <i>boundaryless career</i> y la intención de abandono.....	291
<b>Tabla 94</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del <i>protean career</i> y la intención de abandono.....	291
<b>Tabla 95</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la percepción de apoyo organizativo y la intención de abandono .....	292
<b>Tabla 96</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la percepción del cumplimiento del contrato psicológico y la intención de abandono .....	292
<b>Tabla 97</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de las oportunidades alternativas de empleo y la intención de abandono.....	293
<b>Tabla 98</b> Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la adaptación al trabajo y la intención de abandono .....	294
<b>Tabla 99</b> Tabla resumen del contraste de hipótesis sobre la intención de abandono .....	295
<b>Tabla 100</b> Factores que inciden en la intención de abandono del repatriado .....	309
<b>Tabla 101</b> Tabla resumen de la consecución de los objetivos de la investigación.....	328



## Capítulo 1

---

### **Introducción**

## Índice del capítulo

<b>1. Introducción y justificación del tema .....</b>	<b>25</b>
<b>2. Justificación de la investigación .....</b>	<b>27</b>
<b>3. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>30</b>
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	30
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	30
<b>4. Estructura de la tesis .....</b>	<b>32</b>

## 1. Introducción y justificación del tema

La situación económica actual ha obligado a las empresas de todo el mundo a situarse en otros países con el objetivo de reducir costes y/o ampliar mercados y, en consecuencia, asegurar su competitividad y supervivencia (Bastida, 2007; McKenna y Richardson, 2007; Vermond, 2001). En este entorno, las empresas se encuentran ante uno de los retos más importantes de su historia reciente: realizar una correcta gestión de su proceso de internacionalización. Se trata de un proceso donde infinidad de agentes, situaciones y realidades interactúan y cobran un papel importante; de ahí su complejidad (Collings y Scullion, 2012). Ya en 1969 Perlmutter apuntaba a que las empresas multinacionales tienden a ser consideradas como más progresivas, dinámicas, orientadas al futuro, que ignoran o evitan las fronteras y sus correspondientes peligros u oportunidades.

Para estas empresas, uno de los aspectos más difíciles de gestionar y que, sin embargo, se considera clave en el éxito del proceso de internacionalización es la gestión de personas (Collings *et al.*, 2007; Collings y Scullion, 2012; Lee y Liu, 2006; Pattie *et al.*, 2010; Scullion y Starkey, 2000; Shen y Darby, 2006; Stroh y Caligiuri, 1998). Shen y Darby (2006, pág. 342<sup>1</sup>) sugirieron que la estrategia organizacional (el qué) adquiere cada vez mayor índole internacional, de forma más rápida que su implementación (el cómo) y mucho más rápidamente que el desarrollo de los directivos internacionales (el quién). Sin embargo, Bastida (2007, pág. 59) sostiene que “el despliegue de directivos a lo largo de la estructura organizativa internacionalizada que se configure condicionará significativamente el resultado”.

Como consecuencia, el incremento de empresas multilocalizadas conlleva una competición cada vez más feroz en torno a la atracción de directivos internacionales y las empresas se ven obligadas a desarrollar enfoques innovadores de gestión de personas para atraer, retener y desarrollar ejecutivos internacionales competentes (Colling *et al.*, 2007; Shen y Darby, 2006). “El rápido incremento de los negocios internacionales ha conllevado que la demanda de directivos internacionales sea actualmente mayor a la oferta de profesionales cualificados” (Shen y Darby, 2006, pág. 356).

En definitiva, la empresa se ve obligada a adoptar una óptica global para gestionar a sus empleados, ya que muchos de ellos, aun perteneciendo a una misma corporación, se encuentran dispersos en distintos países del mundo. Esta nueva situación requiere de un detallado análisis, puesto que muchas empresas se enfrentan a realidades desconocidas que, sin embargo, han de gestionar. Shen y Darby (2006, pág. 345) sostienen que el reto para las empresas multinacionales

---

<sup>1</sup> Los autores citan a Adler y Bartholomew (1992).

es lograr mantener y afianzar sus Recursos Humanos (en adelante RRHH) de forma que el personal adecuadamente formado y con orientación internacional esté disponible para apoyar las cuestiones estratégicas y contribuir a sus competencias básicas.

El presente estudio se engloba dentro de este proceso con la intención de contribuir a la mejora de la gestión de las personas desplazadas, al mismo tiempo aporta una investigación más a la literatura en este campo.

## 2. Justificación de la investigación

Se considera importante la profundización en la gestión de personas en general y la del personal desplazado en particular, en primer lugar y ante todo por motivos filosóficos. Si bien es cierto que una organización ha de saber gestionar de la mejor manera posible todos los aspectos y áreas en las que su actividad le obliga a involucrarse (finanzas, marketing, trato con proveedores/clientes, producción, etc.), bajo la premisa de que las personas son la base de toda organización, su gestión adquiere una mayor relevancia, si cabe. En consecuencia, se considera necesario que los empleados estén satisfechos con su pertenencia y aportación a ésta; pero, a su vez, es indispensable que consideren el trato recibido satisfactorio, sean expatriados o no. Los responsables de la gestión de personas, por consiguiente, han de estar continuamente planteándose cómo mejorar la gestión de sus empleados intentando perseguir siempre la mejora continua. Y cuánto más importante se considera este aspecto cuando hablamos de empleados que sacrifican muchas áreas de su vida no-laboral (comodidad, idioma, falta de incertidumbre, aspectos familiares, culturales, etc.) no sólo en busca de una buena oportunidad profesional y una experiencia personal de su interés, sino también en beneficio de la compañía de la que forman parte.

Desde un punto de vista práctico y empresarial, la importancia y utilidad del estudio de la repatriación se justifica, en primer lugar, porque su mala gestión puede desembocar en el abandono de estos valiosos profesionales o en su reincorporación no satisfactoria e incluso ineficiente, lo cual supondría una importante pérdida para la empresa (Black y Gregersen, 1991; Gross, 2002; Lee, 2006; Sánchez, 2005; Sánchez *et al.*, 2007; Tyler, 2006). En segundo lugar, porque la percepción de que la repatriación no se gestiona de forma adecuada y de que no supone un avance para el empleado puede desalentar la aceptación de futuras misiones internacionales, lo cual podría incluso frenar el avance internacional de las empresas (Peltonen, 1997; Reiche y Harzing, 2011; Sánchez, 2005).

Otro de los fines del estudio, esta vez desde un enfoque más académico, se centra en realizar una aportación al campo científico a través de la ampliación de conocimiento en esta área. La investigación en torno a la Gestión Internacional de Recursos Humanos (en adelante GIRH) ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas; así, Stahl, *et al.* (2012) señalan que el número de publicaciones en revistas de renombre directamente relacionadas con los negocios internacionales y la GIRH pasó de 59 entre 1993-1996, a 129 entre 1997-2003, y recientemente ha alcanzado la cifra de 186 publicaciones entre 2004-2010. En el capítulo Revisión de la Literatura se presenta una revisión de la evolución de la literatura en este campo.

De manera más específica, el marco de esta investigación lo compone la gestión del proceso de expatriación, donde la literatura hasta el momento se ha centrado en gran medida en la fase de estancia en el extranjero, tratando temas como la adaptación o el desempeño, entre otros (Björkman *et al.*, 2012; Black y Gregersen, 1991; 1999; Francke, *et al.*, 2009; Lee y Liu, 2006; Shaffer, *et al.*, 2001). Sin embargo, la última etapa del proceso, la repatriación, no ha recibido tanta atención (Black y Gregersen, 1991; Gregersen y Stroh, 1997; Lee, 2007; Peltonen, 1997; Osman-Gani y Hyder, 2008; Sánchez, *et al.*; 2005; 2007), a pesar de que se reconoce como una de las fases más difíciles de gestionar (Gregersen y Stroh, 1997; Lee, 2007; Stroh *et al.*, 2000; Martin y Anthony, 2006). Estos argumentos quedan reflejados por Ali e Ismail (2010, pág. 7) en la siguiente afirmación: “A pesar del creciente reconocimiento de su impacto en el éxito de la gestión del proceso de expatriación, la repatriación continúa siendo una fuente de frustración para los gestores de RRHH y también para los expatriados”. En la misma línea, Lee y Liu (2006, pág. 753<sup>2</sup>) mencionan que “los problemas de la repatriación han sido discutidos en la literatura desde los años 1950 y se identificaron serios problemas en estudios sobre el regreso de los directivos expatriados en los años 1970”, siendo algunos de ellos el reajuste a la estructura corporativa, problemas financieros y de aclimatación a la vida en el país de destino, entre otros. Sin embargo alrededor de treinta años después, los mismo problemas atormentan a los repatriados y sus compañías hoy en día; de ahí la necesidad de seguir ahondando en la cuestión (Hyder y Lövblad, 2007; Lee y Liu, 2006; Peltonen, 1997).

Además, la literatura desarrollada tanto para el estudio de la repatriación como para el campo de la GIRH en general, consta de varios limitantes. La mayoría de trabajos se han centrado en la identificación de problemas a partir de la consulta a directivos de RRHH y constan de muestras pequeñas y no siempre la repatriación es el objeto del estudio (Black y Gregersen, 1991, Collings y Scullion, 2012; De Cieri y Dowling, 2012; Edwards y Kuruvilla, 2005). Pero la teoría desarrollada es, sobre todo, reciente; lo cual indica, por un lado, (1) la relevancia actual del estudio de la repatriación; y, por otro, (2) la todavía ingente necesidad de análisis en este campo. Asimismo, de nuevo tanto para el estudio de la GIRH en general como para la repatriación en particular, la mayoría de trabajos se llevan a cabo en Estados Unidos y Reino Unido (Black y Gregersen, 1991; Björkman *et al.*, 2012; Brewster, 2012; Collings y Scullion, 2012), aunque las investigaciones en otros países van en aumento (Ali e Ismail, 2010; Causin *et al.*, 2011; Lazarova y Cerdin, 2007; Shen y Darby, 2006) con estudios entre repatriados finlandeses (Gregersen y Stroh, 1997; Suutari y Brewster, 2003; Suutari y Välimaa, 2002), japoneses (Gregersen y Black, 1996), alemanes (Stahl *et al.*, 2002), taiwaneses (Lee, 2007; Lee y Liu, 2006), franceses (Stahl y Cerdin, 2004) y de Singapur (Osman-Gani y Hyder, 2008). En consecuencia, todavía existe la necesidad de analizar el fenómeno en el contexto español, donde los estudios son escasos (Sánchez *et al.*, 2005; 2007). Por todo ello, una de las mayores críticas al cuerpo de trabajos empíricos en el área de la GIRH es precisamente la asunción de que muchas teorías basadas en estudios realizados exclusivamente en EEUU son de aplicación universal, a pesar de la creciente investigación que muestra que las diferencias culturales entre naciones inciden sustancialmente en las prácticas y políticas de RRHH y su efecto (Brewster, 2012).

---

<sup>2</sup> Los autores citan a Whitman (1999)

En adición a las características de la muestra, otra de las lagunas que apunta la literatura más reciente es que hasta ahora los trabajos han estado muy centrados en analizar el efecto de las prácticas de gestión en el resultado de la repatriación, dejando en cierta forma de lado el estudio de variables de otra índole. Lazarova y Cerdin (2007, pág. 409) sostienen que la literatura al respecto “puede ser descrita en el mejor de los casos como insuficiente”. Muchos de los estudios que consideran variables adicionales a las organizativas son teóricos (Leiba-O’Sullivan, 2002; Yan *et al.*, 2002) o han sido llevados a cabo con expatriados (Riusala y Suutari, 2000; Suutari y Brewster, 2001; Stahl *et al.*, 2002; Stahl y Cerdin, 2004) o con una muestra mixta de expatriados y repatriados (Tung, 1998); en consecuencia, los trabajos en base a muestras de repatriados son los menos. Suutari y Brewster (2003) realizaron un estudio cumpliendo tales características, pero la muestra era bastante pequeña (n=53 repatriados) y tan solo se ha encontrado un estudio empírico (Lazarova y Cerdin, 2007) con una muestra de repatriados razonable (n=133) que combine en análisis de la influencia de las prácticas adoptadas por la empresa y de variables individuales o del entorno en el resultado de la repatriación; de ahí la necesidad de aportar un nuevo estudio empírico a la literatura desarrollada hasta el momento.

## 3. Objetivos de la investigación

### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Esta investigación pretende seguir ahondando en las claves del éxito de la repatriación. El modelo teórico propuesto trata de contrastar los hallazgos de las investigaciones de Sánchez (2005) y Lazarova y Cerdin (2007), respectivamente referidas al estudio de la influencia de variables organizativas y del individuo y su entorno en el proceso de repatriación, incorporando a sus sugerencias otros factores que sugiere la revisión de la literatura.

Para ello, los dos indicadores de éxito del proceso de repatriación que se consideran son: (1) la adaptación del repatriado medida desde tres perspectivas (la adaptación al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno) y (2) la intención de abandono de la empresa que muestra el repatriado. Ambos indicadores cuentan con dos momentos de referencia de carácter temporal: los dos meses y los nueve meses después del momento de regreso del último destino de expatriación.

### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para poder cumplir los objetivos generales del estudio, será necesaria la consecución de los objetivos específicos (OE) que se detallan a continuación.

En primer lugar, se quieren conocer los **factores de índole organizativa** que inciden en el éxito en el proceso de repatriación, es decir, en la adaptación (al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno) y en la intención de abandono al regreso, a los dos y a los nueve meses tras el retorno de la última expatriación. En concreto, se trata de analizar lo siguiente:

O.E.1. Qué condiciones de la EXPATRIACIÓN<sup>3</sup> inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

O.E.2. Qué condiciones de la REPATRIACIÓN<sup>4</sup> inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

---

<sup>3</sup> Tal y como se explicará más adelante, se considerarán condiciones de la expatriación la duración de la estancia en el extranjero y la distancia cultural entre el país de origen y el de destino.

O.E.3. Qué PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN TORNO A LA REPATRIACIÓN<sup>5</sup> inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

En segundo lugar, se pretenden conocer los qué **factores individuales y del entorno** inciden en el éxito en el proceso de repatriación, esto es, en la adaptación (al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno) y en la intención de abandono al regreso, a los dos y a los nueve meses tras el retorno de la última expatriación. En concreto, se trata de analizar:

O.E.4. Qué VARIABLES INDIVIDUALES<sup>6</sup> inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

O.E.5. Qué VARIABLES DEL ENTORNO<sup>7</sup> inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

Finalmente, también se pretende analizar si existe relación entre los dos indicadores de éxito en la repatriación definidos para este estudio, esto es, la adaptación y la intención de abandono en la repatriación. Por ello se propone como último objetivo específico:

O.E.6. Conocer si la adaptación laboral incide en la intención de abandono al regreso.

---

<sup>4</sup> Tal y como se explicará más adelante, se considerarán condiciones de la repatriación las siguientes características del puesto ocupado al regreso: el uso de las habilidades adquiridas, el cambio jerárquico, el cambio en la autonomía y el cambio retributivo.

<sup>5</sup> Tal y como se explicará más adelante, las prácticas de gestión de personas en torno a la repatriación se han clasificado en cuatro familias: comunicación, formación, garantías y valoración de la experiencia internacional.

<sup>6</sup> Tal y como se explicará más adelante, las variables individuales se han clasificado en cuatro familias: características demográficas, actitudes y comportamientos relacionados con la carrera, actitudes y comportamientos relacionados con la organización y otras.

<sup>7</sup> Tal y como se explicará más adelante, se considerarán variables del entorno las oportunidades laborales disponibles y la adaptación del cónyuge al regreso.

## 4. Estructura de la tesis

Con el fin de corroborar los objetivos expuestos, esta tesis doctoral ha desarrollado un modelo teórico basado en una amplia revisión de la literatura, en el que se recogen una serie de relaciones causales entre las distintas variables objeto de estudio. Tras el desarrollo de este modelo, se ha llevado a cabo un estudio empírico que ha permitido contrastar las hipótesis (representación de las relaciones causales) establecidas y extraer una serie de conclusiones. Por ende, la presente tesis doctoral se divide en siete capítulos cuya estructura y contenido se presentan a continuación.

El primer capítulo hace referencia a los motivos o razones que conducen a la investigación de los principales temas objeto de estudio. Así, se expone y justifica la actualidad y relevancia de los temas a abordar y se presentan los objetivos y contribuciones de esta tesis doctoral.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco conceptual, donde se ofrece una amplia descripción de las distintas teorías y aportaciones sobre los temas principales: la gestión internacional de recursos humanos, la expatriación, la repatriación, la adaptación en la repatriación y la intención de abandono al regreso.

El capítulo tercero está dedicado al modelo teórico propuesto y al desarrollo de las hipótesis que hacen referencia a las relaciones entre las distintas variables que lo componen.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología, se exponen las escalas de medida de cada variable y se explican las pruebas de hipótesis utilizadas.

El quinto y sexto capítulo proceden a la verificación de las hipótesis planteadas y que conducen al análisis y discusión de los resultados obtenidos para cada una de las variables dependientes del estudio, esto es, la adaptación en la repatriación y la intención de abandono respectivamente. Asimismo, se exponen las conclusiones e implicaciones teóricas y para la gestión en cada caso.

Finalmente, en el último capítulo se establecen las conclusiones generales de la investigación y las limitaciones del estudio. Asimismo, se presentan las líneas futuras de investigación identificadas en el transcurso de este trabajo.

## Capítulo 2

---

### **Revisión de la Literatura**

# Índice del capítulo

<b>1. Introducción.....</b>	<b>35</b>
<b>2. Desarrollo de la investigación sobre GIRH.....</b>	<b>36</b>
<b>3. La Gestión de RRHH en la Empresa Internacional.....</b>	<b>39</b>
3.1. GIRH: CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	39
3.2. ENFOQUES PARA DESARROLLAR CAPITAL HUMANO INTERNACIONAL.....	40
3.3. EL CAPITAL HUMANO INTERNACIONAL COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA .....	41
3.3.1. GIRH e internacionalización.....	42
3.3.2. GIRH y rendimiento organizativo .....	43
<b>4. La Gestión de la Expatriación .....</b>	<b>46</b>
4.1. EXPATRIADO: CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	46
4.2. ALTERNATIVAS AL USO DE EXPATRIADOS .....	52
<b>5. La Gestión de la Repatriación.....</b>	<b>55</b>
5.1. REPATRIADO: CONCEPTO E IMPORTANCIA.....	55
5.2. PROBLEMAS ASOCIADOS A LA REPATRIACIÓN .....	59
5.3. MODELOS PARA LA GESTIÓN DE LA REPATRIACIÓN .....	61
5.3.1. Modelo de Martin y Anthony (2006) .....	61
5.3.2. Modelo de Caligiuri y Lazarova (2001) .....	64
5.3.3. Modelo de Pattie <i>et al.</i> (2010) .....	66
5.3.4. Modelos sobre Repatriación: Conclusiones.....	67
<b>6. La Adaptación en la Repatriación.....</b>	<b>69</b>
6.1. MODELOS DE ADAPTACIÓN EN LA REPATRIACIÓN .....	71
6.1.1. Black y otros.....	71
6.1.2. Sánchez (2005).....	76
<b>7. La Intención de Abandono en la Repatriación .....</b>	<b>78</b>
7.1. MODELOS DE INTENCIÓN DE ABANDONO EN LA REPATRIACIÓN .....	81
7.1.1. Lazarova y Cerdín (2007).....	81
7.1.2. Sánchez (2005).....	84
<b>8. Conclusiones del capítulo.....</b>	<b>86</b>

## 1. Introducción

En este capítulo se expone la revisión de la literatura sobre los temas principales objeto de estudio en esta tesis doctoral.

Se comienza contextualizando la investigación en el marco de la GIRH. En primer lugar se expone brevemente la evolución del cuerpo literario al respecto para luego continuar enmarcando la gestión de RRHH en la empresa internacional.

Asimilado el espectro más amplio del estudio, gradualmente se enfoca la revisión literaria a los conceptos trabajados en esta investigación. En consecuencia, se presentan los conceptos básicos Expatriación y Repatriación. Centrados ya en este último punto, la revisión matiza los problemas asociados a esa fase y los modelos hallados en la literatura para favorecer su gestión.

En último lugar, el mayor nivel de detalle se alcanza cuando se aborda la revisión literaria en torno a los dos indicadores de éxito en la repatriación seleccionados para la presente investigación, esto es, la adaptación y la intención de abandono. Para cada uno de ellos, tras una visión general, se aportan modelos de autores que explican sus causas y efectos.

Para finalizar, las conclusiones ofrecen una lectura transversal de todo lo mencionado.

## 2. Desarrollo de la investigación sobre GIRH

Tal y como se ha avanzado en el capítulo introductorio, la literatura viene aumentando su contribución al ámbito de la GIRH en los últimos tiempos. A continuación se resumen las principales aportaciones.

La mayor parte de la investigación inicial en el campo se enfocó en las decisiones sobre el personal desde las corporaciones multinacionales (Björkman *et al.*, 2012). El trabajo de Perlmutter (1969) es posiblemente el primer artículo influyente en el área. Tal y como se detallará posteriormente, el autor distingue tres actitudes que las oficinas centrales de las multinacionales presentan en la gestión de RRHH (etnocéntrica, policéntrica o geocéntrica) a la que posteriormente fue añadida una cuarta (la actitud regiocéntrica) por Heenan y el propio Perlmutter (1979).

Dos ramas de investigación surgieron a partir de la contribución de Perlmutter: (1) la gestión de los expatriados, haciendo especial hincapié en su adaptación y desempeño, y (2) el rol que la transferencia de personal entre distintas unidades juega en la gestión de las multinacionales (Björkman *et al.*, 2012). Varios autores (Björkman *et al.*, 2012; Collings y Scullion, 2012) destacan que los estudios empíricos se centraban casi exclusivamente en multinacionales y expatriados de EEUU y que fueron los estudios de Tung (1981, 1982) los primeros en examinar las prácticas de selección y formación de multinacionales de diversa procedencia (EEUU, Europa y Japón). A partir de entonces, durante las décadas de los 80 y 90, la literatura se desarrolló mucho en torno a cómo gestionar la expatriación desde las oficinas centrales, marco de estudio también de la presente investigación.

Con respecto a la segunda rama de estudio, en 1977 Edström y Galbraith publicaron un trabajo sobre los motivos para transferir directivos entre unidades que logró un gran impacto y según Björkman *et al.* (2012), esta línea de investigación posteriormente fue integrada con la literatura creciente en torno a la estrategia de internacionalización y la gestión de empresas multinacionales.

Otro de los aspectos que preocupa a las multinacionales es decidir hasta qué punto transferir las prácticas de gestión entre las distintas unidades (Björkman *et al.*, 2012). Geert Hofstede fue uno de los pioneros en abordar esta cuestión desde la óptica del estudio de las diferencias culturales entre los países en los que operaba IBM (Björkman y Stahl, 2006). Su modelo inicial de cinco dimensiones (distancia jerárquica, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, control de la incertidumbre y orientación al largo plazo) es hoy ampliamente reconocido. Posteriormente, algunos autores pasaron de estudiar la gestión de RRHH desde una perspectiva intercultural a estudiar las prácticas de las multinacionales en sus filiales en el marco de la teoría institucional y desde la

perspectiva del sistema nacional; asimismo, el potencial beneficio de transferir prácticas de RRHH cuyo éxito ha sido probado en algún punto del planeta también ha recibido atención recientemente (Björkman *et al.*, 2012; Björkman y Stahl, 2006). Sin embargo, también hay estudios en los que se critica la idea de que pueda haber un modelo universal de gestión de RRHH independiente al contexto nacional en el que la corporación opere, donde el objetivo es identificar y adoptar la única mejor práctica de gestión (Brewster, 2012). En este sentido, como consecuencia de la aparición de grandes corporaciones japonesas durante los 70 y 80, se incrementaron los estudios comparativos sobre las relaciones laborales y las prácticas de gestión de personas entre diferentes países, siendo especialmente reseñable el estudio de Brookes *et al.* (2011) con una muestra que suma un total de 3.027 empresas de 14 nacionalidades diferentes. El objetivo es buscar la comprensión general de lo que es único al contexto y por qué, entendiendo lo que es diferente y qué genera que así sea (Brewster, 2012).

Otra tendencia en el estudio de la GIRH es el creciente énfasis en su rol estratégico (Collings y Scullion, 2012; Paauwe y Farndale, 2012; Stiles, 2012). Este enfoque promueve el vínculo entre la gestión de personas y la estrategia empresarial, examinando cómo la gestión de RRHH se relaciona con el desempeño organizativo (De Cieri y Dowling, 2012; Paauwe y Farndale, 2012). De Cieri y Dowling (2012, pág. 16), de acuerdo con Schuler *et al.* (1993), definen así el concepto Gestión Estratégica de RRHH: “cuestiones, funciones, políticas y prácticas vinculadas a la gestión de recursos humanos que resultan de las actividades estratégicas de las empresas multinacionales y que tienen impacto en las preocupaciones y objetivos de esas empresas”.

Con el ánimo de vincular la GIRH con la estrategia organizativa, se han desarrollado modelos integrales de factores causales que influyen las prácticas y la gestión de RRHH en las multinacionales (Schuler *et al.*, 1993). Sin embargo, según De Cieri y Dowling (2012), la literatura también apunta a ciertas fuerzas contrarias a ello; dualidades que las empresas necesitan entender según desarrollan sus políticas internacionales de RRHH, donde las operaciones exitosas requieren capacidades organizativas multidimensionales. Una dualidad particularmente importante, en opinión de Schuler *et al.* (1993), es la decisión sobre la centralización o descentralización de las prácticas y políticas de RRHH; la tensión entre la necesidad de coordinar las prácticas de RRHH (integración) y la sensibilidad local (diferenciación). En esta línea, Scullion y Starkey (2000) estudiaron 30 empresas internacionales del Reino Unido y encontraron tres grupos diferentes caracterizados como compañías con los RRHH centralizados, compañías con los RRHH descentralizados y compañías con los RRHH en transición. Una cuestión era común a los tres grupos: “una agenda emergente para los RRHH corporativos en las empresas internacionales que se enfoque en el desarrollo de directivos senior, planes de sucesión y el desarrollo de un cuadro de directivos internacionales” (Scullion y Starkey, 2000, pág. 1067).

En adición a lo anteriormente mencionado, según varios autores (Björkman *et al.*, 2012; Björkman y Stahl, 2006) la literatura reciente en el campo también ha extendido su estudio a la gestión de personas en alianzas, fusiones y adquisiciones, a los equipos multinacionales y virtuales, al desarrollo del liderazgo global, a la gestión del desempeño, a la transferencia de conocimiento y

aprendizaje organizativo y a la subcontratación a nivel global y el desarrollo de la cultura organizativa; todo ello, claro, abordado desde una perspectiva de GIRH. También destacan que el contexto internacional está siendo empleado para extender las teorías existentes en torno a la gestión de RRHH, de forma que el foco de la literatura actual se centra en entender cómo las compañías desarrollan constantemente capacidades para renovar sus sistemas de RRHH de forma que les permitan adaptarse localmente y lograr una integración global al mismo tiempo (Björkman *et al.*, 2012).

En resumen, se aprecia que el estudio en torno a la GIRH es cada vez mayor y abarca más campos; sin embargo, aún existen áreas de mejora y avance. Según Edwards y Kuruvilla (2005), a pesar de que los estudios cada vez son más rigurosos y los métodos utilizados cada vez son más diversos, algunos problemas persisten. Por ejemplo, muchos estudios ofrecen muestras pequeñas y bajas tasas de respuesta y, además, en muchos casos tan solo se recoge la opinión de los directores de RRHH. Los autores defienden la necesidad de reportar el punto de vista de los empleados. Por otro lado, sostienen que los marcos teóricos desarrollados tienden a ser demasiado generalistas y proclaman la necesidad de establecer relaciones específicas entre diferentes ítems que afectan a la GIRH.

Puesto que, tal y como se ha expuesto en la introducción, estos problemas son también de aplicación para el caso concreto del estudio de la repatriación en el marco de la GIRH, este trabajo pretende contribuir a paliar los problemas que Edwards y Kuruvilla (2005), entre otros, exponen.

### 3. La Gestión de RRHH en la Empresa Internacional

La globalización de las actividades empresariales ha derivado en una necesidad de gestionar a las personas de forma también global (Hyder y Lövblad, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lee y Liu, 2006; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997; Shen y Darby, 2006; Vermond, 2001). De este modo, cada vez es mayor la importancia que las empresas multinacionales otorgan a la correcta gestión de su plantilla multilocalizada, como forma de coordinar y controlar operaciones mundialmente dispersas (Collings y Scullion, 2012).

A nivel de directivos, los movimientos de carrera internacionales son cada vez más comunes (Suutari y Mäkelä, 2007; Causin *et al.*, 2011) y son muchas las empresas que hoy en día cuentan con parte de su personal instalado o desplazado de forma semipermanente en otros países del mundo (Avril y Magnini, 2007; Biemann y Andresen, 2010; Bonache, 2005; Lee y Liu, 2006; Osman-Gani y Hyder, 2008; Pires *et al.*, 2006; Warneke y Schneider, 2011). Estos profesionales en su mayoría lideran los proyectos empresariales en el extranjero y resultan muy importantes para las empresas (Bastida, 2007), por lo que la necesidad de más información acerca de su gestión se contempla evidente (Ali e Ismail, 2010; Biemann y Andresen, 2010; Capellen y Janssens, 2008; Hyder y Lövblad, 2007; Larson, 2006; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lee, 2007; Lee y Liu, 2006; McKenna y Richardson, 2007; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997).

#### 3.1. GIRH: CONCEPTO E IMPORTANCIA

Según Forster (1997):

“...para la mayoría de empresas un manager internacional se describe como alguien que está actualmente en el extranjero (o lo estará en un futuro) en un proceso llamado asignación internacional; sin otorgar importancia alguna a la naturaleza o duración del desplazamiento y sin ninguna intención real de emplear esta experiencia como parte de una política de desarrollo de managers internacionales”.

Este estudio sostiene que las políticas en esta área se centraban mayoritariamente en el corto plazo, es decir, que la gestión de personas y la planificación estratégica a largo plazo no estaban integradas (Shen y Darby, 2006). Según el autor, “sus operaciones pueden estar volviéndose más globalizadas; su plantilla, de manera abrumadora, no” (Forster, 1997; pág. 430). Sin embargo, con el transcurso de más de dos décadas, afortunadamente son cada vez más las empresas que se

percatan de su importancia y también la literatura viene arrojando cada vez más claves para avanzar en este sentido, tal y como se detalla a continuación.

La GIRH es la forma en la que las organizaciones que operan en diferentes naciones gestionan a sus empleados. Tal y como se puede suponer, es una tarea mucho más difícil que la gestión de RRHH en un solo país, dado el doble requerimiento de sistematizar los procesos de gestión (estandarización o integración global), siendo conscientes de las diferencias entre países (diferenciación o sensibilidad local); lo cual significa que no es posible ni racional gestionar a las personas exactamente igual en circunstancias diferentes (Brewster, 2012).

### 3.2. ENFOQUES PARA DESARROLLAR CAPITAL HUMANO INTERNACIONAL

A partir del trabajo de Perlmutter (1969), cuatro son los enfoques tradicionales para cubrir estos puestos de trabajo (Bastida, 2007; Collings y Scullion, 2012; Reiche y Harzing, 2011). Se desarrollan a continuación estos cuatro enfoques para la gestión de las empresas multinacionales y su reflejo en la GIRH.

- Enfoque etnocéntrico: según Perlmutter (1969) es indiferente a la nacionalidad de la empresa matriz y se basa en la presunción de que los profesionales, las funciones y las formas de gestión de la casa matriz son mejores que las de las filiales. Así, la GIRH se traduce en el envío de personal desde el país de origen de la casa matriz a cualquier destino. Bastida (2007) apunta que, si hay hostilidad entre los dos países, el país anfitrión podría tener actitudes desfavorables hacia el expatriado y, en consecuencia, otro enfoque debería ser considerado.
- Enfoque policéntrico: la GIRH se basa en la contratación de personal del país donde se implanta la filial, dotándolo de autoridad y poder para la toma de decisión. Este enfoque asume que las culturas son diferentes y que los individuos en destino pueden ser difíciles de comprender desde la matriz; por ello, entienden que los locales son los más apropiados para tomar decisiones sobre lo que procede en cada destino. Perlmutter (1969) resume esta visión como la búsqueda de una identidad local y apunta a que las multinacionales Europeas tienden a funcionar de este modo. Desde un punto de vista de gestión, la casa matriz ejerce un control financiero, pero las unidades subsidiarias trabajan como centros cuasi-independientes. Según Bastida (2007), entre las ventajas de este enfoque destacarían que el directivo no tiene problemas con el idioma, entiende la cultura y el sistema político local, elimina los problemas de ajuste del expatriado, es menos costosa y, en numerosas ocasiones, como pertenecen a la élite social del país, constituyen una ventaja a la hora de penetrar en el mercado. Además, incrementa la motivación del personal local en destino, puesto que las oportunidades de carrera son mayores, y aporta el punto de vista de la subsidiaria en la toma de decisiones de la multinacional. En resumen, la aceptación de la empresa en el país de destino se ve favorecida.

- Enfoque geocéntrico: Perlmutter (1969) lo definía como un concepto “orientado al mundo”, esto es, la superioridad no se equipara a la nacionalidad (ni para con origen, ni para con destino). La GIRH se basa en la búsqueda de la persona idónea para la resolución de un problema o el desempeño en un puesto, independientemente de su nacionalidad. Así, la filial se convierte también en exportadora de ideas, habilidades, personal, conocimiento, etc. Según Perlmutter (1969), la finalidad es lograr un enfoque internacional tanto en la casa matriz como en cada una de las filiales. Todos en su conjunto conforman la totalidad de la organización multinacional y no funcionan como satélites independientes; los objetivos de cada unidad empresarial son tanto locales como globales, ofreciendo cada una de ellas una contribución única, en base a una competencia única. Esta forma de gestión exige un gran esfuerzo de colaboración entre todas las unidades (matriz y filiales).
- Enfoque regiocéntrico: la GIRH se basa en asignar a individuos cuyo perfil personal se ajusta a la región concreta de destino. Este enfoque surge debido a la creciente relevancia de las zonas de integración económica que agrupan distintos mercados nacionales (Bastida, 2007; Carpenter *et al.*, 2001).

De acuerdo con lo que señalan Collings y Scullion (2012), es importante matizar que las clasificaciones anteriores están principalmente enfocadas a las políticas de personal para puestos clave en las multinacionales y que, por ello, se centran generalmente en puestos de alta dirección tanto en las oficinas centrales como en las filiales. Además, en opinión de varios autores (Collings y Scullion, 2012; Bastida, 2007) las empresas no parecen seguir un enfoque concreto derivado de una política corporativa deliberada y coherente. Más bien la GIRH parece responder a una serie de decisiones basadas en la experiencia, la rutina o incluso en la necesidad de responder a cuestiones que emergen de la operativa diaria y que les lleva a desplegar elementos de varios enfoques simultáneamente.

### 3.3. EL CAPITAL HUMANO INTERNACIONAL COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Paauwe y Frandale (2012) mantienen que la utilización eficiente de los RRHH aporta una ventaja competitiva puesto que distingue a una organización de otra, provee beneficio económico y es difícilmente duplicable por otras empresas. No obstante, de acuerdo con Bastida (2007, pág. 60), “la idea de que los RRHH figuran entre los activos más importantes de las empresas ha llegado a ser un tópico de la literatura de gestión de RRHH”.

La gestión estratégica de RRHH es “el patrón planificado de despliegue de RRHH y actividades destinadas a permitir que una organización logre sus metas” (Caligiuri y Lazarova, 2001; pág. 244<sup>8</sup>). Se ocupa de la integración de la función de RRHH en la planificación estratégica de la organización y, más específicamente, de alinear las prácticas de RRHH horizontalmente (a través de la

<sup>8</sup> Las autoras citan a Wright y McMahan (1992, pág. 298)

coordinación y congruencia entre las distintas prácticas de gestión de RRHH) y verticalmente (vinculando las prácticas de RRHH con el proceso de gestión estratégica).

La GIRH también se ubica en ese marco (Caligiuri y Lazarova, 2001) y se argumenta que la internacionalización de las empresas, en línea con el rápido ritmo de la globalización, llevará potencialmente al departamento de RRHH a un rol más estratégico e influyente (Novicevic y Harvey, 2001; Stiles, 2012) en contraste con la visión tradicional de que su función es predominantemente administrativa y de poco valor para la empresa. En un mundo de competencia intensiva por el capital humano, la capacidad directiva internacional, escasa y costosa, se ha convertido en un activo estratégico de primer orden y ha pasado a constituir una de las escasas fuentes verosímiles de ventajas competitivas sostenibles (Bastida, 2007).

Los nuevos roles que están emergiendo tienen que ver con facilitar la colaboración y compartir conocimiento entre diversas unidades, la creación y efectiva extrapolación de políticas y prácticas de RRHH a lo largo de la multinacional y el desarrollo de líderes y redes globales (Stiles, 2012).

### 3.3.1. GIRH e Internacionalización

Desde el momento en que una organización inicia una andadura internacional afronta el desafío de reclutar a profesionales que den cobertura a ese reto (Collings y Scullion, 2012). La diversidad del personal está rápidamente convirtiéndose en uno de los activos más importantes de la empresa. Las prácticas de gestión de personas han estado tradicionalmente orientadas al control, mientras que las operaciones internacionales actuales demandan una perspectiva más holística poniendo el foco en los beneficios de poder contar con una plantilla diversa. Williams *et al.* (2010) sugieren que las asignaciones internacionales exitosas son indispensables para las empresas multinacionales por razones tanto funcionales como de desarrollo.

Stiles (2012) reconoce la importancia de identificar recursos con talento global, desarrollarlos y retenerlos. Fernández *et al.* (1997) señalan que los recursos de cada empresa limitan la gama de estrategias que pueden plantearse y, en consecuencia, la cantidad y calidad del capital humano condicionará las posibles estrategias de internacionalización. Bastida (2007) entiende que existe un consenso bastante general de que las organizaciones globalmente competentes reposan en gran medida en su personal internacional (Harvey *et al.*, 2000; Stiles, 2012), pero opina que “las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus RRHH internacionales” (Bastida, 2007, pág.64).

En esta línea, Fernández *et al.* (1997) destacan que la posesión de capacidad directiva global marca la diferencia entre las organizaciones por su importancia y por las interacciones con el resto de personas de la organización (Stiles, 2012). En esta última línea, Bastida (2007) defiende que los vínculos horizontales entre directivos de diferentes subsidiarias son un factor importante para el aprendizaje organizativo, pues proporcionan la base para el control normativo y la coordinación y facilitan, así, el intercambio de conocimiento y la adopción rápida de prácticas organizativas.

En lo que a la “apropiabilidad” del capital humano se refiere, Bastida (2007) indica que, en el caso de los perfiles internacionales y considerando las altas tasas de abandono en la repatriación, el problema se agudiza porque la empresa no fracasa solamente en la apropiación del conocimiento adquirido por sus empleados, sino que lo pone además a disposición de la competencia (Reiche Y Harzing, 2011; Varner y Palmer, 2002). Pero no solo es importante gestionar bien las asignaciones internacionales y motivar y retener a los empleados al regreso, sino que hay que despertar su capacidad de ser transmisores de conocimiento y aprendizaje en la organización y de fomentar los valores compartidos (Sparrow, 2012; Stiles, 2012). En este sentido, Lazarova y Cerdin (2007) definen el éxito en la repatriación no solo en función de la retención del empleado, sino que han de darse al mismo tiempo otra serie de resultados a nivel organizativo, tal y como se explicará más adelante<sup>9</sup>.

En adición a todo ello, una segunda línea de trabajo que la GIRH actualmente demanda es la identificación de potenciales directivos internacionales (Carpenter *et al.*, 2001; Manev y Stevensons, 2001; Stiles, 2012). El fenómeno de la globalización y la internacionalización empresarial no parece ser algo pasajero; está aquí para quedarse. Por ello, contar con personal que se desenvuelva de forma óptima en este contexto es una función esencial y permanente de la GIRH. McDonnell *et al.* (2010) examinaron 260 multinacionales y encontraron que mientras un número significativo de ellas tenían sistemas y mecanismos para estratégicamente identificar y desarrollar talento, eran muchas más las que adoptaban un enfoque ad hoc y aleatorio y menos de la mitad tenían una planificación para la sucesión global y programas de desarrollo directivo formales. Por su parte, Caligiuri y Tarique (2009) estudiaron a 200 líderes globales y encontraron que las experiencias internacionales con un alto componente de contacto intercultural y las características personales del líder eran importantes indicadores de eficacia en actividades de liderazgo global.

Otro aspecto relevante en el éxito de la misión internacional de la empresa será su capacidad de pensar y funcionar desde una perspectiva global. El personal internacional o con experiencia en el extranjero es de vital importancia para dotar a la empresa de esta capacidad (Levy *et al.*, 2007; Stiles, 2012).

### 3.3.2. GIRH y rendimiento organizativo

Según Paauwe y Farndale (2012), el punto de partida a este ámbito de investigación lo estableció el trabajo de Huselid (1995), quien argumentó que existen una serie de prácticas vinculadas con el aumento de las ventas y el valor de mercado por empleado de la compañía. Igualmente, el trabajo posterior de Pfeffer (1994, 1998) identificó una serie de prácticas de gestión de RRHH que contribuyen al logro de una ventaja competitiva sostenible.

Paauwe y Farndale (2012) presentan tres categorías de modelos en este campo, partiendo del trabajo de Delery y Doty (1996):

---

<sup>9</sup> Véase página 82

- Modelo universalista: se vincula al concepto de “mejor práctica”. Entiende que hay una forma óptima de realizar un proceso para lograr el máximo beneficio económico. Así, asume una relación lineal entre las prácticas de gestión de RRHH y el desempeño organizativo y entiende que la mejor forma de medirlo es a través de indicadores financieros como beneficio, cuota de mercado o nivel de ventas.
- Modelo de contingencia: por el contrario, este modelo sugiere que la relación entre las prácticas de RRHH y el rendimiento organizativo se verá modificado por variables como la estrategia de la organización, su tamaño, el sector, localización geográfica, tecnología, los sistemas nacionales de negocios y la cultura, por ejemplo.
- Modelo configuracional: se diferencia del modelo de contingencia en que, mientras el anterior analiza cómo cada variable se relaciona con el rendimiento organizativo, éste presta atención a cómo un patrón de múltiples variables independientes se relacionan con el desempeño. Así, las prácticas de RRHH no son vistas como elementos individuales que afectan a la organización, sino como elementos interrelacionados en un sistema internamente consistente de prácticas de RRHH. En cualquier caso, este modelo no identifica una forma óptima y única de configurar el sistema de prácticas de RRHH, sino que múltiples configuraciones pueden maximizar el desempeño organizativo.

Desde la óptica de la internacionalización, volviendo a la tensión entre la centralización o descentralización de la gestión de RRHH, la idea de que ciertas prácticas de alto rendimiento estén vinculadas a un mejor desempeño organizativo surgió a partir del éxito de empresas japonesas en los años 80, tal y como se ha expuesto previamente. Según Paauwe y Farndale (2012), las multinacionales intentan aplicar las prácticas de gestión con las que están más familiarizadas o aquellas que parecen presagiar alto rendimiento, independientemente de la localización de las filiales. Este enfoque, aunque ayuda a la alineación de las prácticas internamente (ajuste estratégico), puede acarrear problemas de legitimidad entre diferentes países (ajuste al entorno).

Según De Cieri y Dowling (2012), estudios recientes han hallado soporte empírico que apoya la hipótesis de que las prácticas de RRHH de alto rendimiento contribuyen al desempeño organizativo. Fey y Björkman (2001) exploraron el caso de multinacionales estadounidenses con sedes en Rusia y encontraron que conjuntos específicos de prácticas de RRHH tenían mayor impacto en el rendimiento organizativo que una aplicación universal de las consideradas mejores prácticas, obviando el lugar de destino. De forma similar, Newman y Nollen (1996) hallaron una relación positiva entre las prácticas de gestión alineadas con los valores culturales de destino y el desempeño de la subsidiaria y lo mismo encontraron en la India Björkman y Budhwar (2007), matizando que la configuración de un sistema de prácticas de RRHH de alta participación tenía mayor impacto que la contribución de cualquiera de las prácticas de forma individual.

A pesar de estos trabajos, Paauwe y Farndale (2012) opinan que existe una escasez de estudios que exploren las implicaciones en el rendimiento de la adopción universal de las mejores prácticas versus la adaptación local de prácticas de gestión de RRHH.

## 4. La Gestión de la Expatriación

### 4.1. EXPATRIADO: CONCEPTO E IMPORTANCIA

Los movimientos de carrera a nivel internacional cada vez son más comunes en el contexto actual de economía globalizada. Bastida (2007, pág. 65) define a los expatriados como “empleados de organizaciones gubernamentales o empresariales enviados por su organización a una unidad relacionada en un país que es diferente del suyo, para ocupar un puesto o alcanzar una meta relativa a la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente de más de seis meses y menos de cinco años” (Aycan y Kanungo, 1997). Bastida (2007) apunta a que algunos términos adicionales para referirse a la expatriación son la “recolocación”, “transferencia” o “asignación internacional”.

Según la autora, los términos directivo expatriado y directivo global suelen utilizarse como sinónimos, pero responden a conceptos diferentes. Los directivos expatriados asumen puestos de liderazgo en países y culturas distintos al suyo, mientras que los directivos globales (también denominados transnacionales) son ejecutivos asignados a puestos de responsabilidad en el extranjero que se caracterizan por su correcta comprensión del negocio internacional y su capacidad para trabajar entre diferentes países y en diferentes funciones. De este modo, los directivos globales pueden haber sido o no expatriados, y no todos los expatriados son directivos globales.

Entre los expatriados cabe distinguir diferentes tipologías, atendiendo a criterios distintos. En función de su país de origen y del destino de la transferencia internacional, a lo que Shaffer *et al.* (1999) denominan “el vector de asignación”, se encuentran:

- Nacionales del país de origen (en sus siglas en inglés, PCN – *Parent Country Nationals*): son expatriados cuya nacionalidad es la del país de origen de la multinacional. Constituye la acepción más habitual del término.
- Nacionales de un tercer país (en sus siglas en inglés, TCN – *Third Country Nationals*): son personas que viven y trabajan temporal o permanentemente en el país de destino en el que se instala la multinacional pero que son nativos de un tercer país, diferente al de origen de la organización.

- Impatriados: son empleados de subsidiarias extranjeras asignados a puestos en el país de origen de la multinacional de forma permanente o semipermanente. Reiche y Harzing (2011) sostienen que permiten llegar a comprender el funcionamiento de la casa matriz, construir redes informales de comunicación y ayuda a la casa matriz a inculcar la cultura corporativa de forma más directa de lo que lo harían los expatriados. Además, defienden que resulta útil cuando es necesario transferir conocimiento tácito de las subsidiarias a las oficinas centrales y que añade la ventaja de exponer a los directivos de la central frente a una perspectiva internacional.

Según Reiche y Harzing (2011), a pesar de que el término expatriado podría referirse literalmente a cualquier empleado trabajando fuera de su país de origen, está generalmente reservado para el primer grupo (nacionales del país de origen) y en ocasiones para el segundo (nacionales de un tercer país). Esta investigación centra precisamente su foco de estudio en torno a los primeros.

En función de la labor a desempeñar en el país de destino, Caligiuri (2006) clasifica las asignaciones internacionales en cuatro categorías:

- Asignaciones técnicas: este tipo de asignaciones son cada vez más comunes en la medida en que las organizaciones están expandiendo su *expertise* técnico mundialmente. Cuando el país de destino no dispone de las habilidades técnicas requeridas, una asignación de esta índole es necesaria. El contenido del trabajo no será realmente diferente al desempeñado en el país de origen y no se esperan relaciones significativas con los nacionales del país de destino. De hecho, cuando las interacciones inevitables ocurran, éstas no afectarán el resultado de la expatriación en gran medida.
- Asignaciones de desarrollo o con alto potencial: este tipo de asignaciones suelen ser consistentes con el plan general de gestión estratégica de RRHH y muchas organizaciones las emplean en el contexto de sus programas de desarrollo directivo. Éstos a menudo requieren rotaciones, siendo una de ellas una estancia en el extranjero. El objetivo de la asignación es el desarrollo personal.
- Asignaciones estratégicas o ejecutivas: este tipo de asignaciones son cubiertas por personas que están siendo desarrolladas para puestos de alto nivel en el futuro. El objeto suelen ser perfiles altos como gerentes o vicepresidentes y la experiencia se entiende tanto desde el punto de vista de desarrollo como estratégico, pues suelen ser enviados para suplir alguna necesidad específica en destino, tales como la apertura de nuevos mercados, desarrollar una base en un área nueva, ser el gerente de alguna filial, etc. Un ejemplo de este tipo de asignaciones serían los impatriados anteriormente descritos.
- Asignaciones funcionales o tácticas: este tipo de asignaciones son similares a las técnicas, con la salvedad de que el éxito de la misión exige un alto grado de interacción con los nacionales del país de destino. Puede estar enfocada a cubrir un vacío técnico o de gestión

y se trata de la tipología más común de asignaciones internacionales. En ocasiones, la necesidad de poseer habilidades interculturales surge una vez el expatriado se encuentra en el país de destino y se dispone a desempeñar su función, por lo que probablemente éstas no hayan sido buscadas en la selección; este hecho tiende a ser un descuido. Dado que para la consecución de la misión internacional han sido necesarias habilidades de comunicación y eficacia interculturales, la asignación tiene finalmente un componente de desarrollo no intencionado.

Siguiendo esta línea, Stahl *et al.* (2009) clasificaron las asignaciones en dos tipos: funcionales y de desarrollo. Las primeras son aquellas impulsadas por la demanda del mercado (*demand-driven assignees or functional assignees*) que normalmente implican tareas de coordinación, control, capacitación del personal local, resolución de problemas, etc. mientras que las segundas son aquellas realizadas con el fin de que el candidato desarrolle una serie de competencias profesionales (*learning-driven or developmental assignees*). En función del tiempo de la estancia en el extranjero y ligado a la clasificación anterior, una expatriación de larga duración (de entre 3 a 5 años o más) se relaciona con la transferencia de conocimiento y habilidades, el control y la coordinación y el desarrollo directivo; mientras que una asignación cortoplacista está ligada también a la transferencia de conocimiento y habilidades, pero no así al desarrollo directivo, sino al profesional (Collings y Scullion, 2012; McKenna y Richardson, 2007; Pires *et al.*, 2006).

Por otra parte, atendiendo al posible efecto del desempeño del expatriado en el funcionamiento global de la empresa, los expatriados pueden ser (Bonache y Stirpe, 2012):

- Estrella: puestos en los que un mal desempeño no es demasiado crítico para la empresa, pero un buen desempeño es excelente. A nivel internacional, se trataría de un directivo que dirige una filial con poca dependencia de la sede central, donde la cuestión esencial es el desarrollo de nuevos proyectos altamente adaptados al mercado local.
- Guardián: puestos en los que un desempeño ejemplar no sería de gran trascendencia para el éxito de la empresa, pero en el que un mal desempeño provocaría un desastre. Un puesto de trabajo guardián para un expatriado sería representar a la empresa a delegaciones del país de destino siendo la reputación de la firma un activo valioso.
- Soldado de infantería: puestos en los que ni un desempeño estelar ni uno malo tienen un impacto significativo en el funcionamiento general de la empresa. En el ámbito internacional, se trataría de jóvenes expatriados asignados al extranjero con objetivos de aprendizaje y desarrollo.

Independientemente de su categorización, los motivos que llevan a una empresa a emprender una asignación internacional son varios y es importante conocerlos pues tienen impacto en el resultado de la misma, tanto desde el punto de vista de la organización como del individuo (Collings y Scullion, 2012; McKenna y Richardson, 2007; Pires *et al.*, 2006; Stahl *et al.*, 2009). El trabajo más

importante en este sentido es el realizado por Edström y Galbraith (1977), en el que se identificaron tres principales razones que impulsan una asignación internacional: (1) ocupar un puesto específico y cualificado cuando no hay disponible personas originarias del país de destino; (2) para el desarrollo directivo, esto es, cuando se quiere que el individuo desarrolle competencias globales y; (3) como medio de desarrollo organizativo, es decir, para transferir conocimiento entre subsidiarias y para modificar y mantener la estructura organizativa y el proceso de toma de decisiones. En opinión de varios autores (Black y Gregersen, 1999; Collings y Scullion, 2012; Larson, 2006; Reiche y Harzing, 2011), la importancia de esta clasificación es patente, pues este trabajo ha sido la base para la mayor parte de las publicaciones posteriores sobre las funciones de las asignaciones internacionales.

Sin embargo, más recientemente Harzing (2001) identificó tres roles específicos de control de los expatriados: el oso, el abejorro y la araña. Según la autora, los osos actúan como medio para sustituir la centralización en la toma de decisiones de la multinacional y supone una vía directa de supervisión sobre lo que ocurre en las filiales; su grado de dominio sobre las operaciones allí es alta. Los abejorros “vuelan de planta a planta generando polinización entre varios ramales” (Harzing, 2001, pág. 369); estos expatriados pueden utilizarse para controlar las subsidiarias a través de la socialización. Finalmente, las arañas controlan mediante el tejido de una red de comunicación informal en la multinacional. De acuerdo con Collings *et al.* (2007), el trabajo de Harzing (2001) no solo es importante porque responde a por qué los expatriados son necesarios, sino porque introduce la cuestión de si sus roles son igualmente importantes en situaciones diversas.

En definitiva, los expatriados son una opción necesaria cuando las visitas de corta duración a las filiales no son suficientes para el desarrollo óptimo del negocio en el país de destino (Causin *et al.*, 2011). Las empresas multinacionales necesitan personas que puedan operar de forma efectiva por encima de las barreras de las naciones, personas capaces de interactuar con individuos de otras culturas para beneficio de la casa matriz, que faciliten la adaptación al mercado local y que aseguren así el éxito de la corporación (Graf y Mertesacker, 2009).

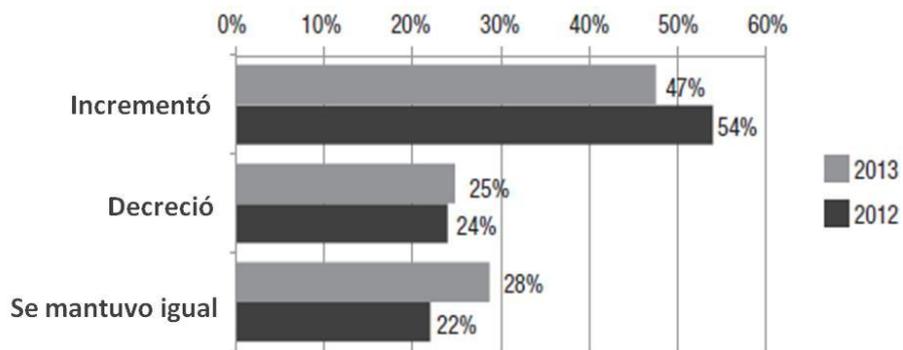
Por todo ello, cada vez son más los profesionales destinados a misiones en el extranjero (Causin *et al.*, 2011; Lee y Croker, 2006; Suutari y Mäkelä, 2007) y varios informes recientes ofrecen datos interesantes que corroboran la continuidad de esta tendencia, como son, *Global Mobility Survey Report 2014* y *2014 Global Mobility Trends Survey*. El primero resulta ser el de mayor relevancia, pues se trata de una investigación en la que participan 1269 compañías de un amplio abanico de sectores y procedentes de 72 nacionalidades de todos los continentes. Con respecto al segundo, presenta resultados en base a las respuestas ofrecidas por 159 empresas pequeñas, medianas y grandes con presencia a nivel mundial y procedentes también de diversos países. Ambos coinciden en afirmar no solo que el número de asignaciones internacionales cada vez es mayor, sino que los participantes de los dos estudios auguran que la tendencia seguirá al alza en el futuro.

**Tabla 1 Crecimiento neto real en las asignaciones vs año anterior (% de aumento)**

2011	36%
2012	35%
2013	30%
2014	26%

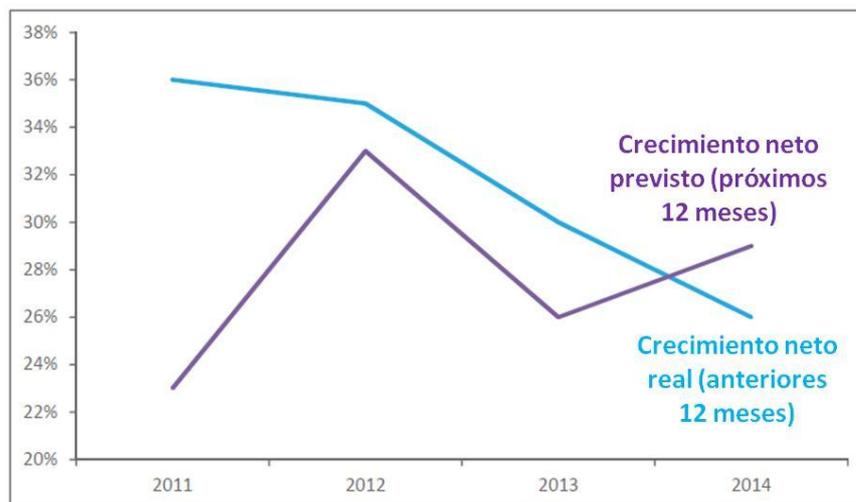
Fuente: *Global Mobility Survey Report 2014*, pág. 3

La tabla muestra cómo las asignaciones internacionales han venido en constante aumento desde 2011; no obstante, también se aprecia que, a pesar de que el crecimiento neto en el número de desplazamientos se mantiene sólido, el ritmo se ralentiza. En la misma línea, la figura a continuación muestra cómo alrededor de la mitad de las empresas participantes en el segundo estudio incrementaron el número de asignaciones internacionales en el último año.

**Figura 1 Tasa de crecimiento de la población en asignaciones internacionales, 2013**

Fuente: Traducido de *Global Mobility Trends Survey 2014*, pág. 15

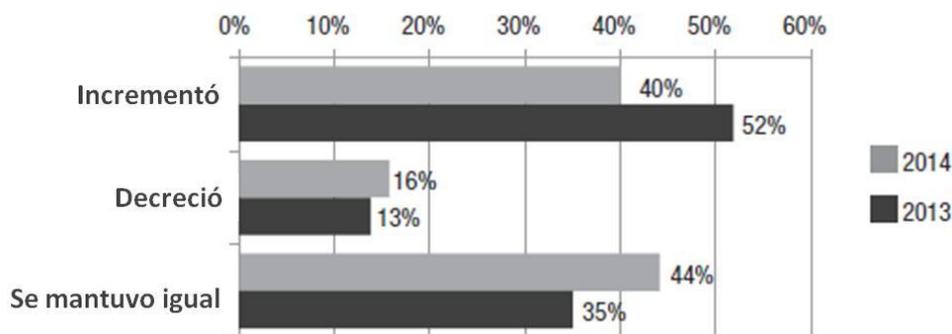
En cualquier caso, tal y como se ha apuntado, lo realmente reseñable es que las empresas de ambos estudios coinciden en anticipar que la tendencia se mantendrá al alza en el futuro.

**Figura 2 Crecimiento neto actual y previsto 2011-2014**

Fuente: Traducido de *Global Mobility Survey Report 2014*, pág. 3

Tal y como muestra el gráfico, en 2014 el crecimiento neto esperado es mayor que el real, rompiendo la tendencia de hacer predicciones prudentes sobre los niveles futuros de actividad. Por lo general, las organizaciones que incrementaban el número de asignaciones tendían a ser conservadoras sobre las previsiones de su actividad para el año siguiente; sin embargo, en 2014 la idea de que el número de asignaciones internacionales seguirá creciendo parece clara. Igualmente, las empresas participantes en el segundo estudio también prevén en su mayoría, o bien un incremento en el número de asignaciones o bien que éstas se mantengan; siendo notablemente menos quienes opinan que se reducirán.

**Figura 3 Tasa de crecimiento prevista de la población en asignaciones internacionales 2014**



Fuente: Traducido de *Global Mobility Trends Survey 2014*, pág. 15

Dada su importancia actual y futura, la profundización en el estudio sobre cómo optimizar la valía del personal con experiencia internacional resulta de máximo interés. En este sentido, Black y Gregersen (1999) identifican tres características comunes en las empresas que gestionan con éxito sus expatriaciones:

- (1) Cuando realizan asignaciones internacionales se enfocan en la creación de conocimiento y en el desarrollo de liderazgo global. Muchas compañías envían personas al extranjero para recompensarlos, para quitarlos del medio o para dar respuesta a una necesidad inmediata del negocio. En las compañías en las que se gestiona el proceso de asignación internacional de forma correcta, sin embargo, a las personas se les asignan puestos en el extranjero por dos razones relacionadas entre sí: para generar y transferir conocimiento y para desarrollar sus habilidades de liderazgo global, o ambas.
- (2) Asignan los puestos internacionales a personas cuyas habilidades técnicas están igualadas o superadas por sus habilidades interculturales. Las compañías que gestionan a sus expatriados de forma inteligente no asumen que las personas con éxito en la matriz vayan a ser igualmente exitosas en el país de destino. Asignan los puestos internacionales a individuos que no solo tienen las habilidades técnicas necesarias, sino que también hayan indicado que probablemente vivirán cómodamente en diferentes culturas.
- (3) Culminan la asignación con un proceso de repatriación deliberado. La mayor parte de los directivos que supervisa trabajadores expatriados ven el retorno como una cuestión

insignificante. La realidad es que la repatriación es el momento de mayor convulsión, profesional y personalmente, para dos tercios de los expatriados. Las empresas que reconocen este hecho ayudan a sus empleados proporcionándoles asesoramiento sobre su carrera profesional y posibilitándoles emplear su experiencia internacional en el trabajo.

Esta investigación centra sus esfuerzos en aportar mayor conocimiento y contribuir a mejorar la gestión del tercer punto clave, o sea, la repatriación.

#### 4.2. ALTERNATIVAS AL USO DE EXPATRIADOS

La figura del expatriado constituye la forma más tradicional de realizar asignaciones internacionales, sin embargo, no es la única. Dadas las dificultades de gestión, la elevada inversión que requiere y el trastorno familiar que supone, entre otros, la literatura contempla formas alternativas de cumplir con los objetivos empresariales sin necesidad de recurrir a esta figura (Dowling *et al.*, 2013; Collings *et al.*, 2007; Sánchez, 2005; Reiche y Harzing, 2011). Entre ellas se encuentran:

- Centralización de toma de decisiones y de control. Atendiendo a la importancia de los enfoques de gestión previamente expuestos, la empresa puede optar por una estructura muy centralizada en la toma de decisiones que permita a la sede establecer objetivos empresariales y estrategias a implantar (Harzing, 2001), sopesando siempre el riesgo de que ello choque con la autonomía e independencia de la subsidiaria (Bartlett y Ghoshal, 1986).
- Asignaciones por iniciativa propia. La visión tradicional de las asignaciones internacionales se enfoca en aquellas iniciadas por la organización; sin embargo, según Reiche y Harzing (2011), cada vez es mayor el número de profesionales que encuentran un empleo en el extranjero por iniciativa propia (Crowley-Henry, 2012). En contraposición con otras alternativas a la expatriación, esta figura suele estar contratada según los parámetros locales del país de destino. Dada la creciente necesidad de personal con experiencia intercultural e internacional, este tipo de perfiles pueden ser interesantes tanto para las oficinas centrales como para las filiales (Reiche y Harzing, 2011).
- Envío de personal durante periodos cortos de tiempo. Es la alternativa a la expatriación más habitual (Collings *et al.*, 2007). Este perfil suele recibir su cargo por periodos usualmente de entre 1 y 12 meses y normalmente viaja sin familia, lo que reduce las necesidades de ajuste (Bastida, 2007; Collings *et al.*, 2007). Desde un punto de vista organizativo, facilita su selección y formación, pues tiende a ser informal y ad hoc, supone una menor complejidad burocrática y puede ser ejecutada de forma más flexible y oportuna (Collings *et al.*, 2007; Reiche y Harzing, 2011). Generalmente mantienen el salario que tenían en el país de origen, pero se añaden dietas y subvenciones; suelen viajar con mucha frecuencia y ello deriva en un tratamiento fiscal dificultoso, pues no residen el tiempo suficiente para declarar

impuestos en ningún destino. Estas misiones permiten cumplir con los objetivos empresariales sin ocasionar grandes perjuicios familiares al trabajador, que pueden motivar el rechazo de la misión, y reducen los costos asociados a la expatriación (Bonache y Cerviño, 1997; Reiche y Harzing, 2011; Sánchez, 2005). No obstante, el trabajador puede no esforzarse en establecer buenas relaciones con los compañeros en el extranjero ni por socializar, por lo que establecer una coordinación eficiente entre las unidades de la organización será más dificultoso (Reiche y Harzing, 2011; Sánchez, 2005). Una modalidad en este sentido es la denominada *commuters*, esto es, trabajadores que se desplazan regularmente a destinos que distan pocos kilómetros de su lugar de residencia (que puede ser el lugar de origen de la empresa o no), con lo que pueden atender distintos destinos al mismo tiempo. Sin embargo, dado el alto grado de estrés asociado a este tipo de asignaciones, no son empleados de forma prolongada (Bastida, 2007; Collings *et al.*, 2007; Reiche y Harzing, 2011). En general, el uso de expatriados no residentes es más común y recomendable en determinados casos: cuando se han de transferir habilidades específicas, en la apertura de nuevos mercados, en el desarrollo de proyectos especiales en países diferentes o con especialistas procedentes de distintos orígenes, en la provisión de especialistas en resolución de problemas y con alto grado de conocimientos técnicos o como parte de un programa de directivos (Bastida, 2007; Reiche y Harzing, 2011).

- Misiones virtuales en el extranjero. En línea con la idea anterior, consiste en asignar un responsable de trabajo de una unidad en el extranjero sin obligarle a su desplazamiento, sino tan solo a hacer viajes cortos regularmente. Este tipo de figuras vienen de la mano del avance en las nuevas tecnologías (Bastida, 2007; Reiche y Harzing, 2011; Sánchez, 2005). En este contexto surgen los equipos virtuales globales, donde los miembros están dispersos geográficamente y coordinan su trabajo mayormente mediante el uso de las nuevas tecnologías. El personal no se reubica en un destino extranjero, pero tiene la responsabilidad de gestionar a trabajadores internacionales desde la casa matriz.
- Asignaciones del “viajero frecuente” o viajeros de negocios internacionales (*IBT* en sus siglas en inglés – *International Business Traveller*). Se trata de alguien para quien los viajes de negocios son un componente esencial de su trabajo; lo cual tiene la ventaja de aportar las bondades de la interacción personal evitando la necesidad reubicaciones físicas (Collings *et al.*, 2007). Pueden resultar particularmente adecuados en países en desarrollo o destinos volátiles donde los trabajadores pueden mostrarse reacios a ir o, como es el caso de Europa, en contextos donde los destinos pueden alcanzarse en cortos viajes. Son apropiados para llevar a cabo tareas especializadas, como reuniones de presupuestos o la programación de la producción, y pueden ser cruciales para desarrollar redes importantes con contactos clave en el extranjero. Desde el punto de vista individual, reducen el creciente problema de las parejas con carreras duales, pero Collings *et al.* (2007) no afirman que no tenga impacto en la familia, pues a menudo la concatenación de viajes puede acarrear también serios problemas.

- Asignaciones internacionales permanentes. Se trata de los trabajadores que se desplazan de país en país sin estancia intermedia en el país de origen, o siendo ésta irrelevante. En contraste con la figura clásica de expatriación, la diferencia entre el país de origen, destino o un tercer país pierde importancia, pues no están atados a ninguno de ellos (Mayrhofer *et al.*, 2012).
- Contratación y/o formación del personal autóctono. Sánchez (2005) defiende que se trata de la opción óptima cuando la empresa está interesada en la adquisición de conocimiento sobre el mercado extranjero, desee satisfacer mejor las necesidades de sus clientes locales y evitar problemas de adaptación o culturales. En ocasiones esta alternativa no es viable por la falta de formación del personal local, en general o sobre la cultura organizativa de la empresa en cuestión.

Según Reiche y Harzing (2011), a pesar de que estas alternativas son más baratas y algunas incluso más fáciles de gestionar, puesto que la expatriación cumple con muchos roles diferentes, resulta improbable que puedan reemplazarla por completo. Una de las grandes cuestiones de la gestión de RRHH es el logro de un liderazgo global en las empresas multinacionales y las asignaciones internacionales constituyen uno de los métodos más eficientes para su desarrollo (Bastida, 2007; Lee y Croker, 2006; Sánchez, 2005; Suutari y Mäkelä, 2007). En este sentido, Sparrow (2012) defiende el papel de los expatriados y sus redes como mecanismos de integración de conocimiento en la empresa. No obstante, Reiche y Harzing (2011) defienden que estas figuras alternativas pueden servir a distintos objetivos directamente relacionados con un desempeño exitoso de la compañía, por lo que se trata de instrumentos que deberían formar parte del repertorio de cualquier empresa multinacional.

## 5. La Gestión de la Repatriación

### 5.1. REPATRIADO: CONCEPTO E IMPORTANCIA

Una asignación internacional no finaliza cuando el expatriado regresa a su país de origen, sino que es entonces cuando comienza una última fase denominada repatriación, que la literatura sugiere que puede y debe ser gestionada (Gross, 2002; Hyder y Lövblad, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Osman-Gani y Hyder, 2008). Sin embargo, ciertos estudios demuestran que muchas empresas aún no son conscientes de ello (Black y Gregersen, 1999; Gross, 2002; Larson, 2006; Lee, 2007; Peltonen, 1997; Pollitt, 2007; Tyler, 2006; Vermond, 2001) e incluso algunas ni siquiera consideran la repatriación parte del proceso de asignación internacional, cuando “la expatriación y la repatriación no son dos procesos separados, sino que la expatriación es el inicio y la repatriación es la culminación del mismo proceso” (Lazarova y Caligiuri, 2001, pág. 395). Tung (1998) encontró que la mayoría de los participantes estaban satisfechos con su asignación en general, pero insatisfechos con el proceso de repatriación (Caligiuri y Lazarova, 2001).

Miller (1973<sup>10</sup>) cita en su estudio que “los altos directivos americanos creen que un buen manager en Nueva York o Los Ángeles también será efectivo en Hong Kong o Tokio” (Hurn, 2007; Lee y Croker, 2006) y Shen y Darby (2006) comentan que las multinacionales chinas sostienen la misma creencia; pero la realidad muestra que este supuesto no siempre se cumple. Muchas empresas envían a sus mejores empleados a las asignaciones internacionales por lo que, si el resultado es positivo el beneficio es óptimo, pero si el proceso culmina en abandono la pérdida es mayor (Fink *et al.*, 2005; Lee y Croker, 2006; Lee y Liu, 2006; Pollitt, 2007; Vermond, 2001). Además, a pesar de enviar a sus mejores empleados, muchas de las empresas no gestionan posteriormente la repatriación, por ello, la capitalización de la inversión no siempre es la óptima a pesar de que no se produzca un abandono (Vermond, 2001).

Por lo general, los estudios hasta el momento se han centrado en esclarecer las claves de una expatriación exitosa y no tanto en la culminación del proceso, la repatriación (Ali e Ismail, 2010; Black y Gregersen, 1991; Chi y Chen, 2007; Hyder y Lövblad, 2007; Lazarova y Cerdin, 2007; Osman-Gani y Hyder, 2008; Suutari y Brewster, 2003; Wittig-Berman y Beutell, 2009); sin embargo, no son pocos los casos de fracaso y la ciencia debiera arrojar luz en este sentido. Resulta llamativo que muchos estudios ni siquiera hacen un correcto análisis de la situación, ya que no existe una

---

<sup>10</sup> En Martin y Anthony (2006)

definición concreta de lo que supone el fracaso en la expatriación (Avril y Magnini, 2007; Reiche y Harzing, 2011), lo que de nuevo evidencia una necesidad de investigación al respecto.

La mayoría de estudios hasta el momento equivalen el fracaso con la vuelta prematura; es decir, si el expatriado cumple con el tiempo de asignación establecido, se considera que la experiencia ha sido exitosa; sin embargo, esta definición es claramente insuficiente (Avril y Magnini, 2007; Pires *et al.*, 2006; Yan *et al.*, 2002). Con respecto a la fase de estancia en el extranjero, Lee (2007) realizó un estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad a 15 expatriados que propusieron la inhabilidad para aprender y adaptarse como definición de fracaso, mientras que las empresas decían valorar el éxito de la asignación en base al cumplimiento de los objetivos establecidos. El autor propone ampliar la definición de fracaso adhiriendo la incapacidad de adaptación, la infravaloración de las habilidades adquiridas, la no consecución de los objetivos y la falta de asimilación de la familia. Además argumenta que, como hasta el momento solo se entendía por fracaso la vuelta prematura, más estudios son necesarios para contemplar estas nuevas variables; opinión compartida por otros autores (Avril y Magnini, 2007; Lazarova y Cerdin, 2007).

Con respecto a la fase de repatriación, O'sullivan (2002) considera ésta exitosa si se dan tres condiciones: que el repatriado obtenga un empleo adecuado a su regreso, que las dificultades en la readaptación cultural sean mínimas y, finalmente, que presente baja o nula intención de abandono.

Para concluir, Reiche y Harzing (2011), adaptando las aportaciones de Yan *et al.* (2002), ofrecen una visión holística de los criterios de éxito de una asignación internacional.

**Tabla 2 Criterios de éxito de una asignación internacional**

	<b>BENEFICIOS INDIVIDUALES</b>	<b>BENEFICIOS ORGANIZATIVOS</b>
<b>Durante la asignación (corto plazo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de tareas</li> <li>• Desarrollo de habilidades, aprendizaje y crecimiento</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Satisfacción laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las tareas organizativas</li> <li>• Logro de objetivos clave de la organización (tales como control y coordinación, transferencia de conocimiento)</li> </ul>
<b>Después de la asignación (largo plazo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo continuo</li> <li>• Asignaciones futuras atractivas</li> <li>• Desarrollo de contactos con personas clave</li> <li>• Promoción</li> <li>• Ampliación de la responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retención de los trabajadores repatriados</li> <li>• Uso de la nueva experiencia</li> <li>• Transferencia de la experiencia</li> <li>• Estímulo entre los compañeros a favor de la movilidad internacional</li> <li>• Deseo de aceptar futuras misiones internacionales</li> </ul>

Fuente: Traducido de Reiche y Harzing (2011)

El informe *Global Mobility Survey* (2014) indica que el 31,7% de las 1.129 empresas participantes en su estudio directamente no medía en ningún momento el éxito de la misión internacional; el 36,8% la medía durante la misión internacional, obviando así la fase de repatriación. Un 57,1% de los participantes considera el desempeño durante la asignación en el extranjero la medida de éxito de la misión internacional y solo un 21,8% atiende a la retención del trabajador.

Independientemente del motivo o circunstancia que haya provocado el fracaso de la experiencia internacional, el coste que asume la empresa es digno de consideración (Ali e Ismail, 2010; Avril y Magnini, 2007; Black y Gregersen, 1999; ; Causin *et al.*, 2011); Gross, 2002; Hurn, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lee y Croker, 2006; Lee y Liu, 2006; Pattie *et al.*, 2010; Pires *et al.*, 2006; Wittig-Berman y Beutell, 2009; Vermond, 2001). Ashamalla (1998) determinó que el coste directo<sup>11</sup> oscila entre 200.000 dólares y 1,2 millones de dólares, a lo que habría que adherir otras posibles pérdidas como el daño ocasionado a la imagen de la compañía, la pérdida de cuota de mercado y oportunidades de negocio (Avril y Magnini, 2007; Causin *et al.*, 2011; Hurn, 2007; Hyder y Lövblad, 2007; Osman-Gani y Hyder, 2008), así como un descenso en la productividad (Causin *et al.*, 2011). En este sentido, Vermond (2001) sostiene que la inversión en un expatriado supone el triple que en un empleado de la matriz, considerando el coste de un paquete completo de expatriación (incluyendo beneficios y costes de vida adaptados al país de destino, que pueden oscilar entre 300.000 dólares y 1 millón de dólares anualmente), por lo que su pérdida supone también no obtener beneficio alguno de esa inversión (Black y Gregersen, 1999). De forma similar, Martin y Anthony (2006) señalan que más de un 60% de las empresas con expatriados gastan más de 9000\$ por unidad familiar en servicios vinculados a la expatriación, con el ánimo de asistir al trabajador durante la estancia en el extranjero y que se quede en la empresa a su regreso. En definitiva, según apuntan recientemente Bonache y Stirpe (2012), el paquete de remuneración medio de los expatriados es entre dos y cinco veces el que reciben sus homólogos en el país de origen y ciertamente mucho mayor que el que reciben los locales en los países en vías de desarrollo que en numerosas ocasiones son el destino de la asignación internacional. De hecho, los elevados costes que entraña una expatriación pueden incluso condicionar la autorización de la misma, de ahí la necesidad de considerar la remuneración y los costes asociados en el marco de la estrategia de internacionalización de la empresa.

Dado al alto desembolso que acarrea la puesta en marcha de una asignación internacional y sin llegar a tener que recurrir a figuras alternativas previamente expuestas, la literatura aporta vías para que las compañías puedan reducir o incluso eliminar algunos de los componentes previamente expuestos (Bonache y Stirpe, 2012):

- *Iniciativas de selección*: expatriar únicamente al personal más esencial; las organizaciones deberían encarar los procesos de selección de forma que se aseguren de que únicamente quienes estén interesados en vivir una expatriación sean asignados a puestos en el

---

<sup>11</sup> El autor incluye los siguientes aspectos cuando se refiere a Coste Directo: reubicación, remuneración y formación.

extranjero. En consecuencia, las primas por servicios en el extranjero, las primas por privación o dureza y los ajustes al coste de vida serían pagados solo a quienes acepten la misión internacional en destinos indeseables o peligrosos.

- *Iniciativas de planificación de carrera*: otra alternativa es exigir a los directivos que consten de experiencia internacional como criterio para la promoción a puestos altos en la organización. Así, es posible solicitar a los trabajadores más jóvenes que asuman una experiencia internacional si desean escalar puestos; de forma que renuncien a ganancias a corto plazo a cambio de beneficios a largo plazo. Las dificultades aumentan si se trata de directivos más mayores.
- *Asignaciones más cortas*: en caso de que resulten factibles, pueden ser una alternativa más barata puesto que no aplican muchos de los ítems expuestos, tal y como se ha desarrollado previamente.

En este sentido, algunos autores sostienen que las empresas hasta el momento no han reparado en monitorizar los costes de una asignación internacional; pero el contexto actual de crisis económica está recabando su interés y enfocándolo hacia la búsqueda de fórmulas para reducir los costes asociados a una asignación internacional o buscar alternativas (Collings *et al.*, 2007; Collings y Scullion, 2012). Según Sánchez (2005), una vez conscientes del coste de este tipo de asignaciones, la inversión en la fase de repatriación se contempla importante; más si cabe, sabiendo que el coste de un programa de repatriación es mucho menor a la inversión realizada durante la estancia en el extranjero, entre 3.500\$ y 10.000\$ según Gross (2002), de unos 4.000\$ según indica en su estudio Vermond (2001).

En adición a la óptica económica, las aportaciones intangibles que un repatriado ofrece también son aspectos importantes. Una visión y comprensión global de la compañía, la transferencia de información y conocimiento, mayor capacidad de coordinación, una red inter-organizacional que favorece la globalización de la empresa son algunos ejemplos; por lo que comprometer y retener a este tipo de personal resulta clave (Black y Gregersen, 1991; De Cieri y Dowling, 2012; Hyder y Lövblad, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997; Stevens *et al.*, 2006; Stroh *et al.*, 2000; Osman-Gani y Hyder, 2008; Vermond, 2001). Carpenter *et al.* (2001) demostraron empíricamente que las multinacionales cuyos directivos tienen experiencia internacional significativa obtienen mejores resultados que quienes no cuentan con personal de estas características. Además, resulta probable que todas esas habilidades queden en manos de la competencia si el repatriado abandona la compañía (Caligiuri y Lazarova, 2001; Bastida, 2007; Lazarova y Cerdin, 2007; Pattie *et al.*, 2010; Varner y Palmer, 2002).

Siendo la dificultad en la repatriación una de las definiciones de fracaso, a través de la mejora en esta última fase, las probabilidades de que tal fracaso ocurra disminuirán. Los expatriados alemanes encuestados por Stahl *et al.* (2002) mostraban insatisfacción con cómo sus compañías abordaban la repatriación y muchos se mostraban indiferentes con respecto a lo que su regreso pudiera conllevar.

Un estudio posterior de Stahl y Cerdin (2004) hallaba resultados similares en una muestra de 30 expatriados alemanes y 20 franceses. Todo ello lleva a suponer que estas situaciones pueden traducirse fácilmente en abandono, tal y como sugieren ciertos estudios (Lazarova y Cerdin, 2007; Peltonen, 1997; Tung, 1998; Vermond, 2001), por lo que nuevas claves sobre cómo mejorar el proceso de repatriación son necesarias.

### 5.2. PROBLEMAS ASOCIADOS A LA REPATRIACIÓN

A pesar de los enormes beneficios que una asignación internacional conlleva tanto para la empresa como para el trabajador, los problemas asociados a la repatriación suponen un enorme reto para la GIRH. En el estado deseado las competencias desarrolladas por los empleados internacionales son aquellas que la empresa requiere que sus líderes posean para ser más competitivos en el mercado global. Sin embargo, en realidad (al menos por el momento) en muchas ocasiones dichas competencias son realmente valiosas, pero no inmediatamente relevantes en la organización. Esta realidad, agravada con los problemas personales y profesionales asociados con el regreso, causa el alto grado de abandono en la repatriación. La cuestión general sigue siendo que las empresas tienden a ser más reactivas que estratégicas en su enfoque para enfrentar el abandono en la repatriación (Caligiuri y Lazarova, 2001).

Entre todos los posibles, Caligiuri y Lazarova (2001) destacan cuatro problemas asociados a la repatriación:

- Integración necesaria entre la selección, la gestión del rendimiento y el sistema de repatriación: las bajas tasas de retención en la repatriación no sorprenden, considerando que las asignaciones internacionales no han sido entendidas hasta el momento como un componente en el desarrollo profesional, esto es, no han estado integradas en la planificación general de carrera. Ésta no puede darse de manera aislada tras la repatriación, sino que la selección para la misión internacional debe ser parte de un plan de desarrollo de carrera mayor, el desempeño del expatriado ha de ser medido en base a las competencias deseadas para su desarrollo durante la asignación internacional y, entonces, el repatriado también regresará con un conocimiento mayor de lo que será su plan de carrera tras la repatriación.
- Cierto abandono tras la repatriación es operativo: la reubicación en la compañía es difícil y muchos reciben un empleo que supone una democión (Black *et al.*, 1992). Una explicación es la falta de integración estratégica de la asignación internacional señalada en el apartado anterior y otra es que, en realidad, algunas multinacionales no quieren o no necesitan a todos sus expatriados de vuelta. Por ende, el abandono de algunos repatriados es, de hecho, estratégico. Cuando la empresa se encuentre en esa situación, la base del sistema de repatriación ha de ser la honestidad.

- Asignaciones internacionales diferentes requerirán estrategias de repatriación diferentes: tomando como base la clasificación de categorías de asignaciones internacionales de Caligiuri (1998) anteriormente presentada, Caligiuri y Lazarova (2001) sugieren consideraciones diversas para cada tipología de expatriación:
  - Asignaciones técnicas: para que la estrategia de repatriación sea exitosa, las empresas deberán tener en cuenta hasta qué punto necesitan las habilidades técnicas una vez la misión internacional ha sido completada. En muchas empresas éstas son requeridas a lo largo de la organización, por lo que son altamente demandadas, aunque no necesariamente en la casa matriz; esto es, puede que los expertos se vean en la situación de encadenar destinos internacionales diferentes. En otras muchas organizaciones, este *expertise* solo es necesario para un periodo de tiempo concreto, por lo que una vez terminado el proyecto, el contrato con la empresa también finaliza y así ha de hacerse saber.
  - Asignaciones de desarrollo o con alto potencial: este tipo de asignaciones a menudo constan de una serie de experiencias muy estructuradas. Por ello, la próxima asignación del repatriado suele ser clara y conocida mucho antes de la culminación del periodo en el extranjero. En este caso, la repatriación es sencilla y predeterminada por las rotaciones enmarcadas en el programa de desarrollo de directivos.
  - Asignaciones estratégicas o ejecutivas: la repatriación en estos casos suele estar bien pensada y es parte de la planificación general de la organización. Los repatriados suelen estar al tanto de que están siendo preparados para un puesto dado. Un aspecto importante a asegurar será la utilización de las habilidades desarrolladas durante la misión internacional, dotarlos de suficiente nivel de autonomía y libertad, pues el abandono de estos perfiles en la repatriación es altamente perjudicial para la empresa.
  - Asignaciones funcionales o tácticas: se trata del perfil más proclive al abandono y la estrategia de repatriación debería primeramente basarse en la valoración de si esas habilidades adquiridas son necesarias en la compañía. Si lo son, éstas han de ser reconocidas y recompensadas y hay que posibilitar su uso, considerando todo ello como una inversión en capital humano. Por el contrario, si las habilidades no son necesarias, el expatriado ha de ser informado cuanto antes; también cuando la intención de la compañía sea suplir ese puesto internacional encadenando nuevas contrataciones.
- Las motivaciones de carrera individuales difieren: como ocurre en el caso de otros perfiles profesionales altamente demandados, en ocasiones ni el mejor programa de repatriación podrá evitar el abandono. La experiencia internacional es un activo realmente valioso en la

actualidad, que incrementa sustancialmente la empleabilidad. Algunos trabajadores optarán por otras alternativas de empleo, bien por razones que tienen que ver con el puesto o bien por razones económicas, y no percibirán el abandono como un movimiento negativo de carrera. La retención en la repatriación es un verdadero reto en estos casos, donde algunas consideraciones cobran especial relevancia, como son el reconocimiento, el estímulo, el elogio, las oportunidades de crecimiento profesional, la retribución, el desarrollo profesional, la formación, las promociones, la comunicación corporativa, la flexibilidad y las opciones de compra de acciones, por ejemplo.

### 5.3. MODELOS PARA LA GESTIÓN DE LA REPATRIACIÓN

Desde el momento en que una empresa decide iniciar un proceso de asignación internacional está tomando decisiones o medidas que inciden en la repatriación. Por ello, es importante ser conscientes de la gestión que se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso (Lazarova y Caligiuri, 2001; Martin y Anthony, 2006; Osman-Gani y Hyder, 2008; Wittig-Berman y Beutell, 2009). Ésta ha de comenzar antes incluso de que se produzca el desplazamiento y no ha de finalizar en el momento justo del regreso, sino que debe prolongarse tras éste (Gross, 2002; Tyler, 2006; Sánchez *et al.*, 2007; Osman-Gani y Hyder, 2008; Vermond, 2001). Asimismo, tanto el individuo como su entorno aportarán situaciones y características propias que propician un resultado en el retorno diferente al de otro trabajador frente a la misma gestión empresarial (Lazarova y Cerdin, 2007).

El estudio de la gestión de la repatriación se ha centrado mayoritariamente en el análisis de la incidencia de variables organizativas; son por ello las más referidas en la literatura en las décadas recientes (De Cieri y Dowling, 2012).

#### 5.3.1. Modelo de Martin y Anthony (2006)

Martin y Anthony (2006) creen que pocas empresas ejecutan correctamente un programa de repatriación y retención, puesto que son muchas las acciones involucradas. En su estudio teórico proponen un programa dividido en cuatro fases: medidas a tomar y factores a considerar antes de la expatriación, durante la expatriación, antes de la repatriación y en la propia repatriación.

Figura 4 El Proceso de Repatriación y Retención



Fuente: Traducido de Martin y Anthony (2006, pág.621)

En la primera fase el foco radica en crear y construir apoyo interno para el programa, seleccionar al perfil correcto para convertirse en expatriado, la planificación de carrera y la orientación del cónyuge.

En este sentido, los autores destacan la importancia de desarrollar y mantener un programa de repatriación formal que dé comienzo antes incluso de que ocurra el desplazamiento. Recomiendan que sean altos cargos de la compañía quienes se involucren no sólo en la aprobación, sino incluso en la formulación del programa, pues hay más posibilidades de que se detallen con mayor precisión aspectos sobre la carrera profesional, gocen de mayor atención y se planea mejor su regreso, entre otros. Asimismo, enfatizan la importancia de la asignación de un mentor desde el inicio pero con distintos roles a lo largo de todo el proceso (desde mantener el contacto hasta velar por sus intereses). Además, recomiendan ofrecer formación en este punto, no solo al expatriado sino también a su cónyuge pues, tal y como se detallará más adelante, su influencia es notable en el éxito de la misión internacional.

Otro de los factores más influyentes en el proceso radica en la propia selección inicial de candidatos. Los autores mencionan que la generación de vaticinadores (habilidades técnicas y experiencia) de confianza y válidos sobre el éxito en la expatriación era la principal área de preocupación vinculado a la selección. La compañía Sun Microsystems, por ejemplo, redujo en un 62% el abandono de sus expatriados poniendo en marcha un plan para realizar una exhaustiva selección de candidatos.

Cuando el candidato ha sido seleccionado, Martin y Anthony (2006) recomiendan hacer sesiones sobre la definición de expectativas de carrera. Antes de su partida, los trabajadores deberían ser conscientes de cómo el empleo que está a punto de desarrollar en el extranjero casa con su modelo de carrera; ello incluye las posibles oportunidades laborales posteriores en el país de origen y cómo se vinculan con la experiencia internacional. Estas conversaciones han de iniciarse en este punto y prolongarse a lo largo de la estancia en el extranjero.

La segunda fase de gestión ocurre durante la estancia en el extranjero y los autores identifican tres grandes retos en este punto. En primer lugar, el establecimiento en el nuevo entorno laboral y general y, en segundo lugar, establecer líneas de comunicación con la casa matriz para mantenerse al día de lo acontecido y permanecer “visible” en la organización. Los autores apuntan a que el mentor puede jugar un importante rol en este sentido. El tercer punto importante en la gestión de la repatriación se da justamente antes de que ésta ocurra. Es el momento de acercar las expectativas generadas a la realidad, comprenderlas y ofrecer la formación e información necesarias para que no conduzcan al abandono y, tomándolas en consideración, asentar la planificación de carrera. Los autores destacan la importancia de comunicar cuanto antes al expatriado sus intenciones con respecto a su futuro profesional, así como el apoyo del que dispondrá el cónyuge al regreso. De esta forma se previenen las decepciones y expectativas no cubiertas.

Finalmente, en cuarto lugar se establecen las acciones y cuestiones a considerar en el momento de la repatriación. Éste resulta crítico y la compañía debería velar por la minimización del choque cultural inverso (aquél que se da al regreso al país de origen), facilitar la adaptación al regreso, gestionar las expectativas, proveer orientación de acogida, dar énfasis al trabajo del mentor, permitir el uso de las habilidades adquiridas y, en definitiva, valorar la experiencia internacional.

Los autores destacan que la rapidez con la que un repatriado se adapta al nuevo entorno puede variar en función de muchos factores, algunos de ellos personales, pero otros tienen que ver con el rol del mentor y al nivel de apoyo e información que se le otorga a él y a su cónyuge. En cualquier caso, ha de dársele un margen de adaptación, en el que la exigencia de rendimiento debe ser menor. Con respecto a sus expectativas y a la planificación de carrera, los repatriados por lo general esperan que sus compañías reconozcan y compensen su esfuerzo y experiencia mediante el ofrecimiento de oportunidades laborales de alto nivel, donde puedan emplear las nuevas habilidades adquiridas (Martin y Anthony, 2006; Stroh *et al.*, 1998); por ello es importante gestionar los planes de carrera de este tipo de personal en este momento (Lazarova y Cerdin; 2007), pues es cuando más sensibles están hacia el abandono, según los autores.

En resumen, Martin y Anthony (2006) presentan políticas, procesos y acciones para culminar con éxito una repatriación. A lo largo del estudio mencionan, a modo de ejemplo, varias multinacionales que las han aplicado satisfactoriamente (Royal Dutch Shell Group, AT&T, Sun Microsystems, DuPont, Coherent Inc., Honey, Novo Nordisk, Intel, Cable and Wireless, Ciba-Geigy, GTE, 3M, Monsanto y Ford). Los autores destacan que no solo su puesta en marcha es importante, sino que

una correcta planificación en el tiempo resulta imperativo. Martin y Anthony (2006) concluyen que un programa proactivo de GIRH puede proporcionar una ayuda muy valiosa en este proceso.

### 5.3.2. Modelo de Caligiuri y Lazarova (2001)

Caligiuri y Lazarova (2001) realizaron un estudio teórico donde proporcionan recomendaciones proactivas frente a una repatriación estratégica. Según las autoras, muchas multinacionales se muestran preocupadas ante las altas tasas de abandono en la repatriación, por lo que el estudio analiza en primer lugar cuatro causas del problema y su reflejo en la gestión de la repatriación, aspectos anteriormente expuestos en la presente investigación.

En adición a las recomendaciones descritas, presentan un programa que consta de 11 prácticas de gestión aplicables “a casi todos los repatriados” (Caligiuri y Lazarova; 2001, pág. 254).

**Tabla 3 Recomendaciones proactivas para una repatriación estratégica**

1. Sesión informativa previamente al desplazamiento sobre qué esperar durante la repatriación.
2. Sesiones de Planificación de la Carrera
3. Garantía/acuerdo indicando el tipo de posición a ostentar tras la repatriación
4. Tutorías durante la estancia en el extranjero
5. Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía
6. Seminarios de formación sobre la respuesta emocional en la repatriación
7. Asesoramiento y asistencia financiera y tributaria
8. Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación
9. Comunicación continua con la empresa matriz
10. Signos visibles de que la compañía valora la experiencia internacional
11. Comunicación con la empresa matriz sobre los detalles del proceso de repatriación

Fuente: Elaboración propia a partir de Caligiuri y Lazarova (2001)

Las autoras defienden, en primer lugar, que las organizaciones han de realizar un esfuerzo para gestionar las expectativas sobre la repatriación, puesto que ayudará en la reducción de la ambigüedad al regreso. Las empresas deberían proporcionar instrucciones o sesiones informativas detallando qué esperar a la vuelta, por ejemplo, a través del uso de antiguos repatriados.

En segundo lugar, consideran la planificación de carrera un elemento crítico en la retención de los repatriados, que ha de iniciarse entre seis y doce meses antes del fin de la asignación internacional.

Las multilacionales deben ofrecer múltiples sesiones para discutir las preocupaciones de los expatriados sobre, por ejemplo, los objetivos de su puesto y sus funciones. La intención es ofrecer una sensación de seguridad sobre su futuro en la compañía. Esta planificación debe involucrar al equipo de RRHH, el director de la unidad de negocio y el expatriado. En aras a reducir la ambigüedad frente al futuro en la organización, el tercer aspecto relevante será el ofrecimiento de garantías por escrito o acuerdos de repatriación, indicando el puesto a ocupar al regreso.

En cuarto lugar, una práctica popular según las autoras es el uso de la figura del tutor para mantener al expatriado al tanto de lo que ocurre en la organización durante su ausencia y como guía en lo que a su carrera se refiere.

Como quinto elemento Caligiuri y Lazarova (2001) sugieren que las empresas deben ofrecer programas de reorientación sobre cambios en la compañía relacionados con nuevas políticas, personal y estrategias inmediatamente después del regreso, cuando el repatriado vuelve al trabajo. Esta formación ha de estar acompañada, como indican en su sexta recomendación, por seminarios en torno a las preocupaciones emocionales en la repatriación, no solo para el trabajador sino también para su familia; de esta forma la adaptación al regreso se vería mejorada. Algunos ejemplos de posibles preocupaciones son dejar el estilo de vida social que les ofrecía la condición de expatriados, la escolarización de los hijos en escuelas privadas, etc..

La séptima recomendación es ofrecer asesoramiento y asistencia financiera y tributaria para ayudar al repatriado a reajustarse a su estilo de vida sin los subsidios ligados a la expatriación. A modo de ejemplo, algunas organizaciones ofrecen créditos puente o con bajas tasas de interés para la compra de una vivienda o ayuda con la hipoteca; otras están dispuestas a sufragar el pago de escuelas privadas en el país de regreso para dar continuidad a la educación de los hijos. En adición al asesoramiento financiero, en octavo lugar, el relativo al estilo de vida es también beneficioso para el trabajador y su familia. Algunas alternativas en este sentido pueden ser el pago por la pertenencia a un club de expatriados, la entrada a escuelas privadas, etc. Otra recomendación reside en comprender que los repatriados necesitan un tiempo de readaptación, sin presión adicional por parte de la organización; esto puede asegurarse a través de la reducción del tiempo de viajes, la ampliación de las vacaciones, etc.

En noveno lugar, las empresas deben ofrecer durante la estancia en el extranjero posibilidades de comunicación con la casa matriz a través de visitas, envío de informes por correo electrónico, alentar el mantenimiento de la red de contactos con colegas, por ejemplo, mediante el tutor, etc.

Finalmente, la organización debe ofrecer signos visibles de que valora la experiencia internacional, por ejemplo, vía promociones, mantenimiento de prestigio y estatus ligado al puesto o retribución adicional. Esto creará en la organización la percepción de que la experiencia internacional es beneficiosa para la carrera profesional y ayuda a producir una cultura en la que ésta no se considera descuidada e irrelevante. Asimismo, las autoras también remarcan la importancia de ser claros en la comunicación de los detalles del proceso de repatriación.

En resumen, muchas de las prácticas propuestas por Caligiuri y Lazarova (2001) son coincidentes con las de Martin y Anthony (2006), pues las autoras defienden que son las más frecuentemente asociadas a un programa de repatriación exitoso. Esta selección ha sido la base para estudios posteriores, incluido aquel tomado como referencia para el diseño del modelo teórico de la presente investigación (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Reiche y Harzing, 2011).

### 5.3.3. Modelo de Pattie *et al.* (2010)

Uno de los estudios más reseñables sobre el impacto de las prácticas de gestión en la repatriación es el de Pattie *et al.* (2010), por ser reciente y, sobre todo, por el volumen de la muestra. Un total de 42 multinacionales con matriz en EEUU que sumaban 3.234 expatriados participaron en el estudio que analiza ciertas prácticas de gestión de apoyo a la repatriación como vaticinadores del abandono voluntario e involuntario. Los autores identifican las siguientes 13 prácticas como aquellas que debiera englobar un programa de apoyo en la repatriación:

**Tabla 4 Tipos de Prácticas de Apoyo ofrecidas a los Repatriados**

PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL	1. Planificación de carrera
	2. Acuerdos de repatriación
	3. Tareas del puesto
	4. Reconocimiento de la repatriación
MECANISMOS DE CONEXIÓN	5. Visitas a la matriz
	6. Boletín de noticias
	7. Asignar un “padrino” al regreso
	8. Programa de mentor-aprendiz
ASISTENCIA EN LA REPATRIACIÓN	9. Formación legal/ética
	10. Formación sobre cambios en la organización
	11. Formación técnica
	12. Ayuda en la reubicación
	13. Departamento de Expatriación

Fuente: Pattie *et al.*, 2010

Pattie *et al.* (2010) clasifican las prácticas, atendiendo a Bolino (2007), en tres grandes familias: planes de desarrollo profesional, mecanismos de conexión y asistencia en la repatriación.

Los autores sostienen que un programa formal de desarrollo profesional incluye la planificación de carrera (responsabilidad de los individuos) y la gestión de carrera (responsabilidad de la

organización). Un programa exitoso ayudará a la empresa a hacer el mejor uso del conocimiento y las habilidades de los repatriados, en lugar de perderlos favoreciendo a los competidores. Así, la planificación de carrera es una práctica importante en la repatriación, pues ayuda al trabajador a desarrollar las habilidades que tendrán uso en el puesto al regreso. Ésta puede tomar forma de acuerdo que define las tareas del puesto y las habilidades requeridas. Finalmente, este modelo tampoco obvia algo ya destacado en los anteriores: la importancia del reconocimiento de la experiencia internacional.

Un segundo grupo de prácticas lo componen los mecanismos de conexión, que persiguen no perder la toma de contacto con la empresa matriz durante la misión internacional. Entre estos se encuentran las visitas a casa para estar al tanto de los cambios, desarrollar y mantener una relación significativa con alguien en la organización (muchas veces a través de la figura de un tutor y “padrinos” al regreso) o la actualización con regularidad respecto a lo acaecido en la empresa (mediante boletines informativos, por ejemplo).

Finalmente la asistencia en la repatriación recoge, sobre todo, elementos formativos para facilitar la adaptación. Además, sugieren ofrecer apoyo logístico que facilite la reubicación al igual que la mayoría de empresas lo ofrecen en la expatriación; esto puede hacerse a través de un departamento interno o mediante la subcontratación de estos servicios.

Tal y como se puede observar, la gran mayoría de prácticas son de nuevo coincidentes con los dos modelos anteriores. Sus resultados indican que la mayor parte de las empresas emplean solo dos o menos prácticas de gestión y, en su mayoría, vinculadas a aspectos ligados al apoyo en la reubicación y el traslado; mientras que otros elementos clave como la planificación de carrera son mucho menos frecuentes. La causa más común para el abandono involuntario es la falta de empleo al regreso, mientras que en el caso del abandono voluntario resulta ser la pobre utilización de las habilidades adquiridas. También queda patente que las empresas que más prácticas de gestión han puesto en marcha son las que menor tasa de abandono presentan.

#### 5.3.4. Modelos sobre Repatriación: Conclusiones

La literatura no es consistente a la hora de establecer las prácticas de gestión de personas que deberían incluirse en un programa de repatriación; si bien existen referencias (Lazarova y Caligiuri, 2001; Martin y Anthony, 2006; Pattie *et al.*, 2010), la revisión literaria desarrollada a continuación dará como resultado un nuevo conjunto de prácticas a analizar lo que, en definitiva, se traducirá en una nueva propuesta para el contenido de un programa de repatriación que alimente la perspectiva tradicional u organizativa.

A pesar de la falta de unanimidad, se puede observar una tendencia en los diversos modelos en la identificación de ciertas prácticas vinculadas con la planificación de la carrera profesional y del puesto al regreso, la comunicación, la formación, el ofrecimiento de garantías y la valoración de la experiencia internacional; todos ellos elementos representados en esta investigación.

Otro elemento destacable es que apenas existen referencias al individuo y su casuística particular en los modelos presentados, a excepción del de Martin y Anthony (2006), que sí hace alguna mención. Pero todos se centran casi exclusivamente en matizar el efecto de la gestión en el resultado de la repatriación. Frente a ello, tal y como se expondrá más adelante<sup>12</sup>, Lazarova y Cerdin (2007) dan inicio a una perspectiva emergente que pretende analizar la proactividad del individuo en el resultado de su repatriación, en adición a lo que éstos y otros modelos estudian. Esta investigación pretende dar continuidad a su trabajo.

---

<sup>12</sup> Véase página 81.

## 6. La Adaptación en la Repatriación

Para la conceptualización de la adaptación, dos son los enfoques más extendidos: el de Black (1988) y el de Searle y Ward (1990). Los segundos categorizaron la adaptación a la nueva cultura en psicológica o socio-cultural. La adaptación psicológica se refiere al bienestar subjetivo o al estado de ánimo de la persona, mientras que la adaptación socio-cultural habla de la habilidad de encajar en el entorno social de cada uno. A pesar de ser áreas interrelacionadas, son distintas. La adaptación psicológica se asocia con el estrés y los contextos a afrontar. Williams *et al.* (2010) dicen que está relacionado con la personalidad, los cambios de vida y el apoyo social. Black *et al.* (1991) añaden que el nuevo escenario desconocido ajusta las antiguas rutinas y crea incertidumbre psicológica. Por su parte, la adaptación socio-cultural se asocia a la competencia conductual. No obstante, a pesar de que es un enfoque habitual en el campo de la adaptación intercultural, de acuerdo con Lazarova y Thomas (2012) es menos usual en el trabajo con expatriados.

En consecuencia, se utilizará el enfoque más extendido en la literatura sobre expatriación, que es el de Black (1988). Éste entiende que la adaptación consta de tres facetas (1) la adaptación al trabajo, (2) la adaptación a la relación con los individuos y (3) la adaptación al entorno general.

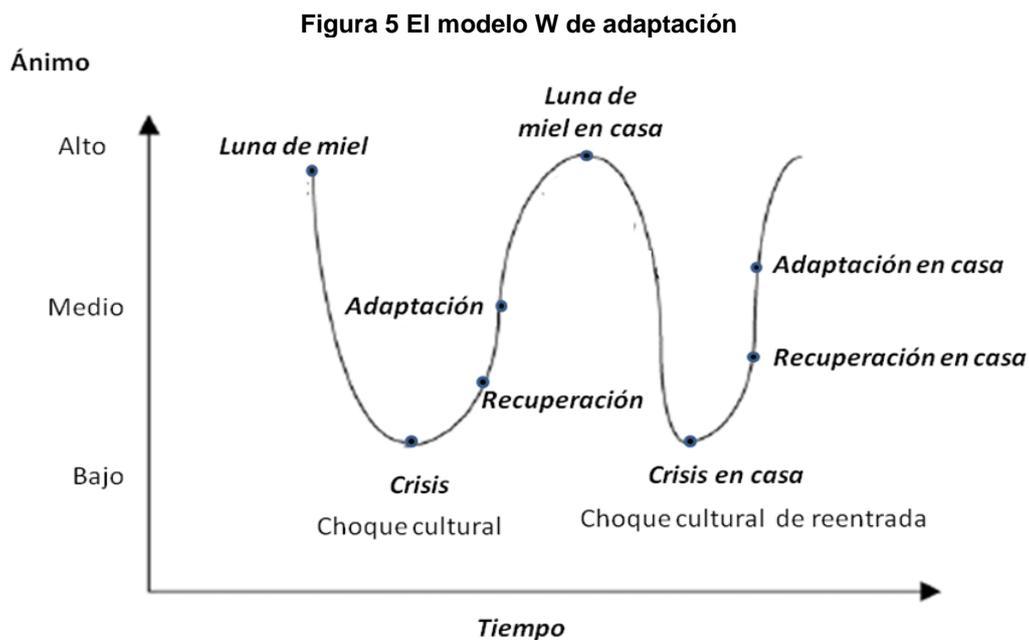
Está muy asimilado que para que una expatriación sea exitosa, no basta con que el candidato sea técnicamente competente, sino que además ha de poseer la habilidad de adaptarse al nuevo entorno (Avril y Magnini, 2007; Causin *et al.*, 2011; Pires *et al.*, 2006). Así, en palabras de Gregersen y Black (1990), la adaptación transcultural es el grado de confort psicológico que siente un individuo en referencia a una nueva situación o cultura. Martin y Anthony (2006) sostienen que las estrategias de transición normalmente empleadas por los repatriados son: (1) repatriados que re-socializan y que olvidan su experiencia internacional, (2) repatriados que alaban todo lo extranjero y son críticos con los comportamientos en el entorno doméstico y (3) repatriados proactivos que incorporan las mejores prácticas tanto de destino como de origen.

En general, las teorías de adaptación han argumentado que mudarse a un nuevo entorno crea niveles significativos de incertidumbre y las personas sienten la necesidad de reducirla a un nivel tolerable. Por ello, la inhabilidad de adaptación puede conducir a sufrir el denominado choque cultural. Oberg (1960<sup>13</sup>, pág.177) lo definió hace ya más de cinco décadas como “la ansiedad que resulta de perder todos nuestros signos y símbolos familiares en las relaciones sociales” y posteriormente otros muchos trabajos han seguido con su estudio. Black y Gregersen (1991, pág. 498), por ejemplo, lo definen como “una gran serie de reacciones afectivas negativas en los encuentros, que demuestran a las personas en un entorno nuevo en el extranjero que carecen de un

<sup>13</sup> Citado en Williams *et al.* (2010, pág.78)

conjunto completo y preciso de esquemas para entender y actuar adecuadamente en la nueva situación actual". De forma similar, Sims y Schraeder (2004) lo entendían como la fuente de reacciones inducidas por el estrés al confrontar normas y una cultura diferente en el país de destino, siendo sus consecuencias negativas para el éxito de la asignación internacional y forzando, en ocasiones, incluso el regreso prematuro (Larson, 2006; Lee y Croker, 2006; Pires *et al.*, 2006). De hecho, Larson (2006) considera la falta de adaptación a la nueva cultura uno de los elementos clave en los altos ratios de culminación no exitosa (16%-40%) de la asignación internacional.

Con el ánimo de entender mejor el proceso de adaptación transcultural de los expatriados, dos de los modelos más referenciados son (1) el modelo de Curva U y (2) el de Black, Mendenhall y Oddou (1991); pero ninguno trata el foco de esta investigación, esto es, la adaptación en la repatriación. Sin embargo, esta última fase puede asimismo presentar problemas de ajuste, pues quienes regresan también han de enfrentarse a un nuevo puesto, a interactuar con los nacionales del país de origen y se han de adaptar al entorno general (Black y Gregersen, 1991). Así, Gullahorn y Gullahorn (1963) incorporaron una fase más al proceso de adaptación.



Fuente: Traducido de Gullahorn y Gullahorn (1963)

Tal y como se aprecia en la figura, este modelo solo duplica la denominada Curva U de adaptación a la cultura extranjera y la reproduce exactamente igual, siguiendo las mismas fases (luna de miel, choque cultural, recuperación y adaptación), para el momento del regreso. Por ello, la curva U se torna en W. Según Sánchez (2005), las principales críticas que ha recibido el modelo se centran en que el proceso de adaptación no se puede presentar con una curva idéntica para todos los individuos, porque la duración de cada una de las fases y el grado de adaptación alcanzado depende de múltiples factores. Además, no especifica qué variables pueden ayudar o perjudicar el proceso.

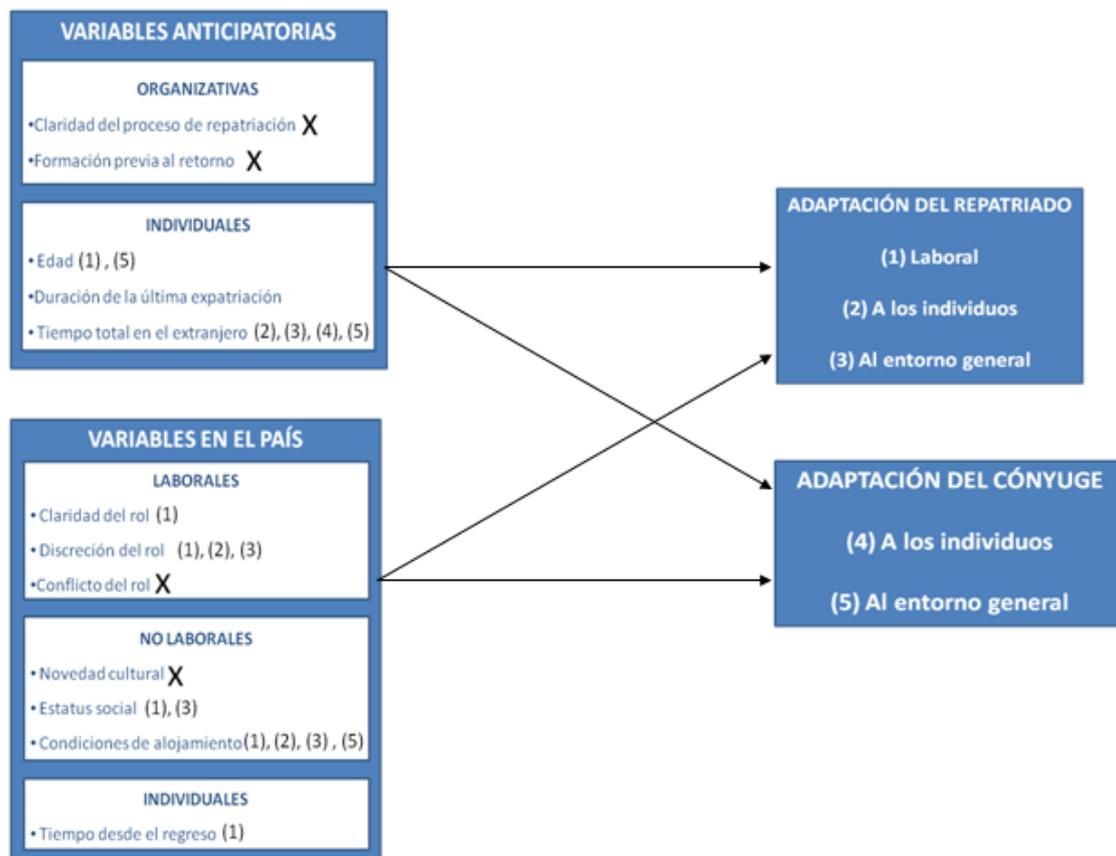
## 6.1. MODELOS DE ADAPTACIÓN EN LA REPATRIACIÓN

Frente a las críticas realizadas a la curva W sobre la adaptación en la repatriación, a continuación se ofrecen una serie de modelos que pretenden explicar cuáles son los factores determinantes de la adaptación al regreso.

### 6.1.1. Black y otros

Paralelamente a la adaptación del repatriado, muchos autores sostienen que el proceso es bastante similar en el caso del cónyuge, que se considera un elemento determinante en el éxito de la misión internacional (Ali e Ismail, 2010; Black y Gregersen, 1991; Gregersen y Stroh, 1997; Larson, 2006). Black y Gregersen (1991) sugieren que ello puede deberse a que el proceso de regreso es parecido para ambos miembros de la familia, debido a que encaran muchos factores que son iguales o similares. Sin embargo, no es idéntico porque su estudio explica un mayor porcentaje de la varianza de la adaptación del repatriado que del cónyuge; lo cual indica que hay elementos que inciden en ésta última que los autores no han considerado. Por ello, animan a continuar con la investigación en torno a la adaptación del cónyuge y la familia y el vínculo con la adaptación del repatriado. En coherencia con estos aportes académicos, un estudio más reciente de Cendant Mobility (2004) señala que la adaptación de la familia y la repatriación eran los dos principales retos de una asignación internacional (Chiotis-Leskowich, 2009).

Se presentan a continuación los modelos más clásicos sobre la adaptación en la repatriación: el de Black y Gregersen (1991), Black *et al.* (1992) y Black *et al.* (1999). Atendiendo a su estructura, todos proponen que el proceso de adaptación del repatriado se produce en dos momentos distintos: antes y después de que el trabajador regrese a su país natal. Por ende, Black y Gregersen (1991) clasifican sus variables objeto de estudio en anticipatorias y en las que se dan en el país.

Figura 6<sup>14</sup> Modelo de Black y Gregersen (1991)

Fuente: Elaboración propia a partir de Black y Gregersen (1991)

Tal como se ha comentado, junto con este trabajo destacan a nivel teórico las aportaciones de Black *et al.* (1992) y Black *et al.* (1999). Estos modelos también integran muchos de los factores citados por la literatura como influyentes en la adaptación de un trabajador y son muy similares entre sí, aunque se entiende que el de 1999 mejora el de 1992 (Sánchez, 2005).

Estos modelos denominan a la adaptación que se da antes del regreso Adaptación Previa o Creación de Expectativas y, durante la misma, aunque el trabajador se encuentra en el extranjero trata de buscar activamente información que le permita hacerse una idea de lo que le espera al volver a su país. Quiere desarrollar expectativas realistas sobre la repatriación, que los autores clasifican en tres ámbitos (expectativas sobre el trabajo, sobre los individuos y sobre el entorno general), siguiendo las dimensiones de la adaptación. Asimismo, las variables objeto de estudio son clasificadas en cuatro familias: individuales, laborales, organizativas y otros.

En segundo lugar, cuando el trabajador ya se ha desplazado a su país doméstico, trata de modificar actitudes y comportamientos para adecuarlos al entorno en el que se encuentra; esto se denomina Adaptación al País Nacional y se da en las tres facetas mencionadas (al trabajo, a los individuos y al entorno). Los modelos establecen una relación directa entre la primera fase y la segunda. En

<sup>14</sup> Los números entre paréntesis indican el tipo de adaptación sobre el que influye cada variable y la X indica que no se ha encontrado relación alguna.

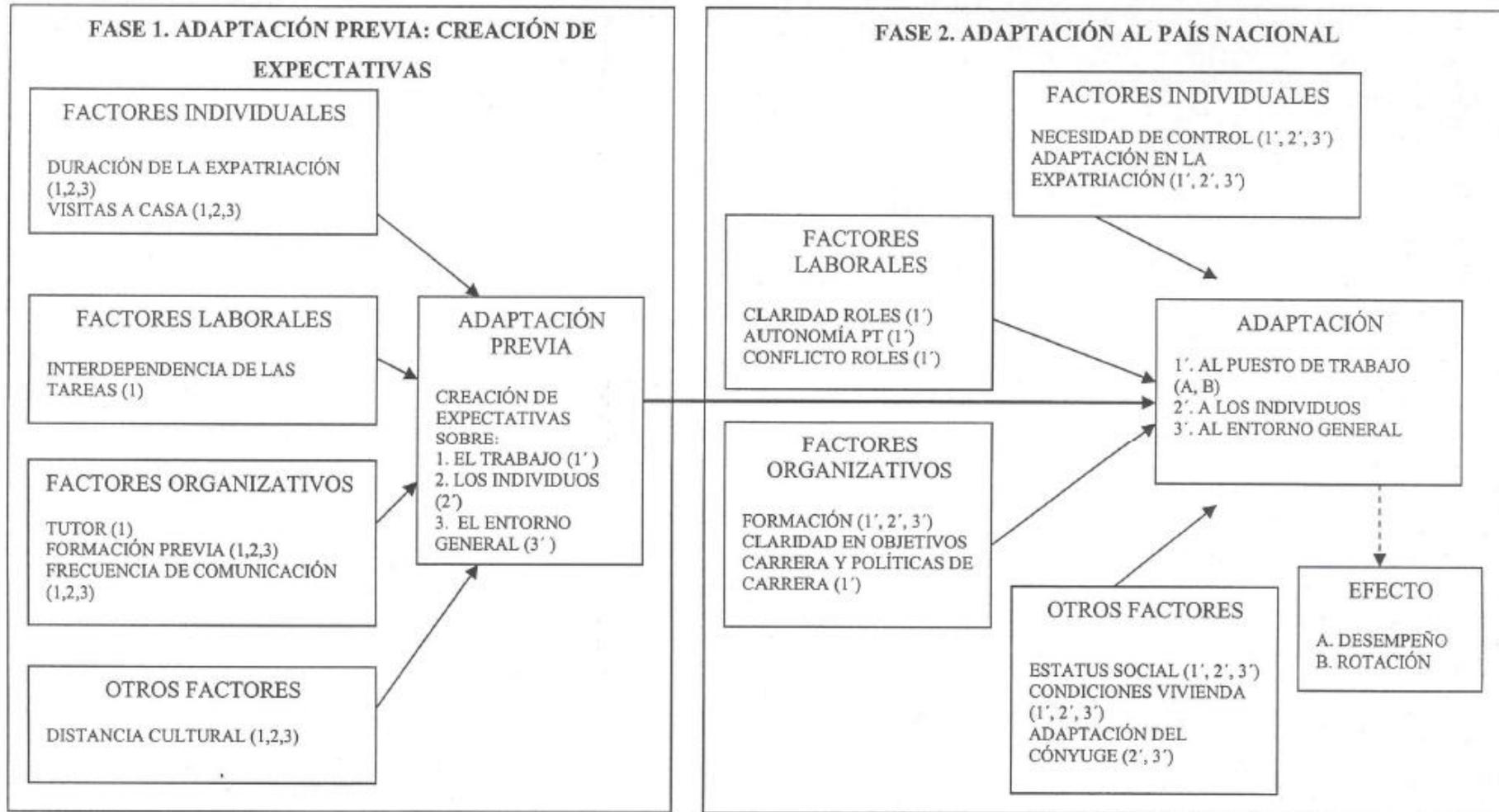
concreto, plantean que conforme las expectativas que genera el individuo se ajustan más a la realidad, la adaptación del repatriado al país aumenta. Por último, Black *et al.* (1992) indica que la adaptación al trabajo puede influir sobre la tasa de rotación de los repatriados (Sánchez, 2005).

En ambas fases ocurre que no todos los factores están relacionados con las tres facetas de la adaptación; algunos se relacionan con las tres y otros solo con alguna(s). En este sentido, se aprecian diferencias entre los modelos sobre cuáles son los factores determinantes en cada caso.

Para concluir, a pesar de que el modelo teórico de Black *et al.* (1992) ha sido el más contrastado en la literatura empírica, existen otras aportaciones interesantes y estudios que examinan otros factores o relaciones no contempladas en estos modelos clásicos.

Se presentan a continuación los dos modelos.

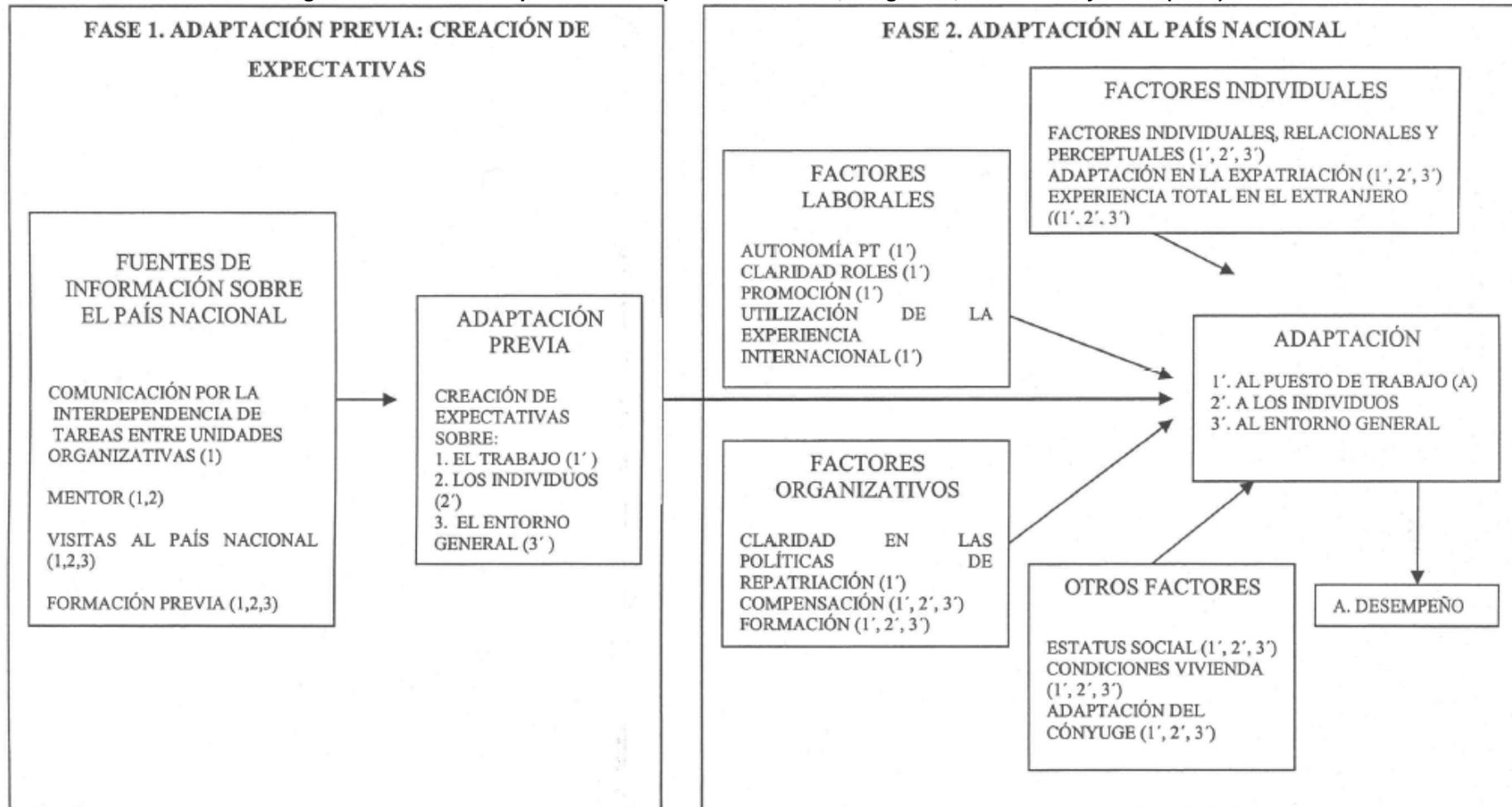
Figura 7 Modelo de Adaptación del Repatriado de Black, Gregersen y Mendenhall (1992)<sup>15</sup>



Fuente: Sánchez (2005, pág. 67), traducido de Black *et al.* (1992)

<sup>15</sup> Los números entre paréntesis indican el tipo de adaptación sobre el que influye cada variable

Figura 8 Modelo de Adaptación del Repatriado de Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh (1999)<sup>16</sup>



Fuente: Sánchez (2005, pág. 68), traducido de Black *et al.* (1999)

<sup>16</sup> Los números entre paréntesis indican el tipo de adaptación sobre el que influye cada variable.

## 6.1.2. Sánchez (2005)

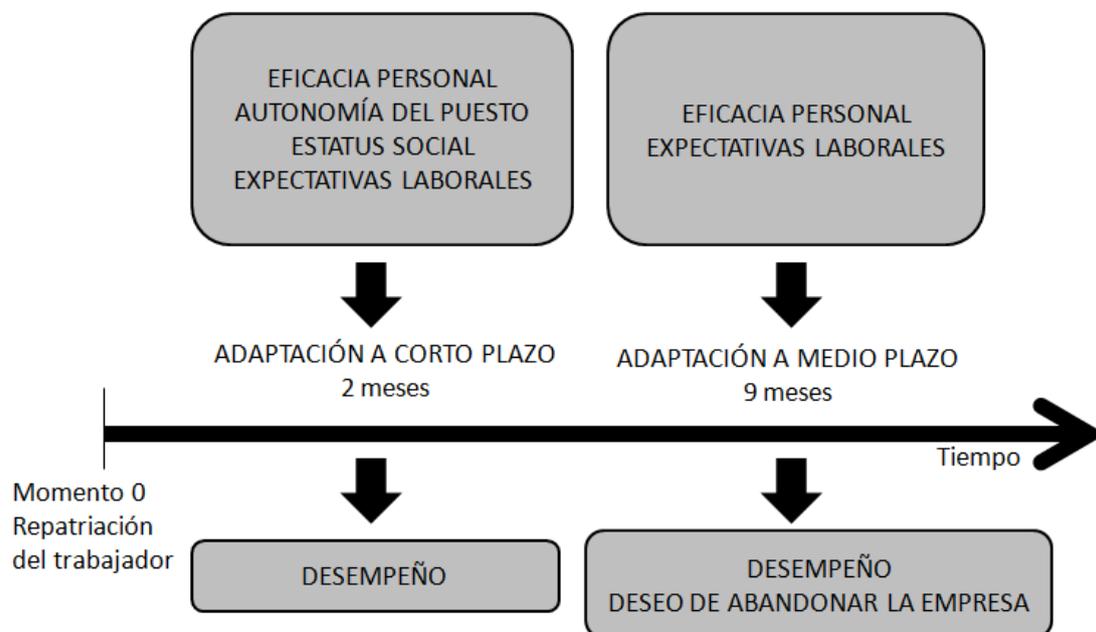
Resulta de especial interés el trabajo de María Eugenia Sánchez Vidal en su tesis doctoral publicada en 2005, dado que centra su análisis en el contexto español, al igual que lo hace esta investigación.

La autora argumenta:

“En síntesis, los modelos desarrollados por Black y sus colaboradores no parecen recoger adecuadamente el proceso de adaptación al que se enfrentan los trabajadores españoles cuando son repatriados. Quizás los modelos diseñados por Black *et al.* (1992) y Black *et al.* (1999) no son válidos para todos los repatriados y sea interesante plantear un nuevo modelo de adaptación tras la repatriación, válido para el caso español”  
Sánchez (2005, pág. 207)

Atendiendo a un total de 122 encuestas a repatriados españoles, el modelo de adaptación del repatriado español propuesto tiene dos características principales. Primero, que se centra en la adaptación al trabajo al ser el aspecto que, de acuerdo con los datos recogidos, tiene mayor relevancia para la empresa y el propio individuo. En segundo lugar, el modelo incluye una dimensión temporal al considerar la adaptación del trabajador en dos momentos distintos de tiempo.

**Figura 9 La adaptación del Repatriado: Determinantes y Efectos a corto y medio plazo**



Fuente: Sánchez (2005, pág.208)

De acuerdo con su propuesta, la adaptación transcurridos tan solo dos meses desde el regreso se ve afectada por más factores que a largo plazo. Así, según el trabajador regresa los factores

individuales que condicionarán su adaptación serán la eficacia personal y el cambio en el estatus social. Desde un punto de vista laboral u organizativo, será relevante dotar de autonomía al puesto al regreso y que las expectativas que ha ido desarrollando con respecto al mismo sean lo más realistas posibles. A los nueve meses, por el contrario, algunos de los elementos mencionados pierden relevancia y tan solo las expectativas laborales realistas y la eficacia personal mantienen su efecto en la adaptación al trabajo.

En resumen, el ajuste al trabajo varía a lo largo del tiempo tanto en sus causas como en sus efectos. También explica que a los dos meses de regresar a España la adaptación laboral influye solo sobre su desempeño, mientras que a los nueve meses afecta, además, a su deseo de permanecer en la organización. Sánchez (2005) interpreta que el trabajador al volver a España no se plantea directamente abandonar la organización, sino que el deseo de marcharse surge si no se ha logrado la adaptación una vez transcurridos unos meses. No obstante, la autora matiza:

“es necesario destacar que los problemas de adaptación son en su mayoría al ámbito laboral y organizativo, más que a la vida en general, lo que aumenta la importancia de las prácticas de RRHH para gestionar adecuadamente este colectivo de trabajadores”. Sánchez (2005, pág. 206)

## 7. La Intención de Abandono en la Repatriación

“(Un ingeniero *senior* de una compañía electrónica europea) fue enviado a Arabia Saudí en una asignación de cuatro años, con un coste para la empresa de alrededor de cuatro millones de dólares. Durante esos cuatro años aprendió árabe fluidamente, adquirió nuevas habilidades técnicas y estableció amistades importantes con empresarios de la comunidad local. Pero cuando regresó a su país de origen, el hombre se sorprendió al verse regañado con frecuencia en base a `las cosas tal y como las hacemos en las oficinas centrales no tienen nada que ver con cómo se hacían en Arabia Saudí’. Peor, tuvo que mantenerse a la espera de un puesto permanente durante nueve meses y, cuando llegó, le otorgaba menor autoridad de la que tenía en el extranjero. No es sorprendente que el ingeniero abandonara la empresa para unirse a un competidor pocos meses después y acabó utilizando el conocimiento y habilidades adquiridas en Arabia Saudí contra su propia empresa” Black y Gregersen (1999, pág. 60)

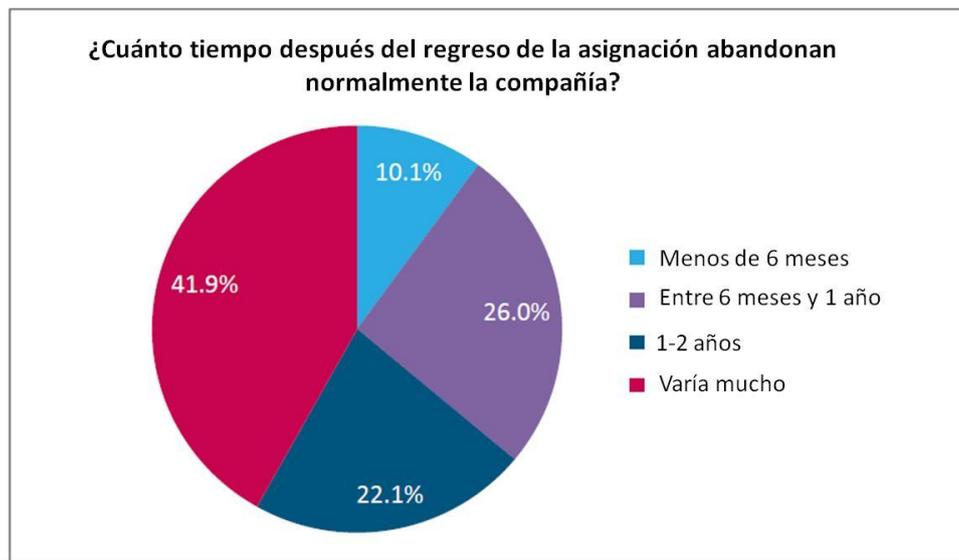
Tal y como refleja el caso real descrito por Black y Gregersen (1999), dado que la experiencia internacional es un activo competitivo que hace a los directivos más valiosos en el mercado laboral, las empresas que no ofrecen oportunidades adecuadas para el crecimiento profesional y el avance en la carrera tras la repatriación pueden perder esta importante inversión en capital humano (Caligiuri y Lazarova, 2001). Además, dada la tendencia de hacer uso de las asignaciones internacionales para la transferencia de conocimiento y el desarrollo directivo, la retención de los repatriados es ahora más crucial si cabe para que las multinacionales se beneficien de las misiones internacionales a largo plazo (Reiche y Harzing, 2011). Sin embargo, los datos no reflejan que se esté dando así.

La retención de los profesionales con experiencia internacional ha sido y es un importante reto para las organizaciones. Black y Gregersen (1991) cuantificaron el abandono de repatriados durante el primer año tras el regreso en un 25%. Black *et al.* (1999) mostraron que las empresas estadounidenses habían perdido entre un 40% y un 55% de sus repatriados en los 3 años siguientes al regreso (Caligiuri y Lazarova, 2001). Vermond (2001) informa de que, según un estudio patrocinado por las organizaciones norteamericanas CIGNA International Expatriates Benefits, National Foreign Trade Council y World at Work, el 49% de los repatriados abandona su empresa en los dos años siguientes a su regreso; a lo que Baruch *et al.* (2002) añaden que el 50% de los repatriados termina haciéndolo en los pocos años que siguen al regreso. Posteriormente, Osman-

Gani y Hyder (2008, pág. 457) citan el estudio *The Global Relocation Trends 2003/2004 Survey* (GMAC, 2004) que encontró que el 13% de los repatriados estadounidenses abandona su compañía en el año posterior al regreso y el porcentaje se incrementa en un 10% adicional en los dos años siguientes (Martin y Anthony, 2006). Un año después, en 2005, la asociación Geodesy creada por PricewaterhouseCoopers y *Cranfield University School of Management*, concluyó en un estudio similar que el 25% de los repatriados dimite durante el año posterior a su regreso, siendo el ratio de abandono superior al de los directivos que no se han desplazado (Sánchez *et al.*, 2007; Stroh, 1995; Stroh *et al.*, 2000; Osman-Gani y Hyder, 2008). De hecho, según los datos del informe de *Global Relocation Services* del 2008 el ratio de abandono es prácticamente el doble en repatriados en comparación con los empleados no desplazados (GMAC, 2008). El mismo informe indica que aproximadamente el 27% de los repatriados abandona su compañía en el año siguiente al regreso y un 25% adicional lo hace en el transcurso del primer al segundo año (GMAC, 2008). Otros estudios también confirman esta tendencia con datos que oscilan entre un 20% y un 25% de abandono del personal repatriado tras un año de su regreso (Tyler, 2006; Black *et al.*, 1992; Stahl *et al.*, 2009) y un 25% antes de los dos años tras el regreso (Lazarova y Caligiuri, 2001). Curioso resulta el caso de una de las empresas participantes en el estudio de Black y Gregersen (1999) que perdió a todos los repatriados de su empresa en el año posterior a su regreso, 25 profesionales en total. Los autores mencionaban que “podría haber escrito un cheque por 50 millones de dólares y lanzarlo al viento” (Black y Gregersen, 1999, pág. 60).

Los datos más recientes siguen esta misma línea, pues el último informe de *Global Mobility Survey* (2014) indica que una tercera parte (33%) de las empresas participantes no sabía en qué proporción sus trabajadores internacionales abandona la compañía en los dos años siguientes al regreso. Entre las que sí eran conscientes de las tasas de retención, los datos son los siguientes:

**Figura 10 Tasas de abandono tras la repatriación**



Base: todos los que respondieron saber que más del 10% de sus trabajadores internacionales abandonan la compañía en dos años (258)

Fuente: Traducido de *Global Mobility Survey* (2014, pág. 49)

Una de las investigaciones empíricas más recientes en el estudio del abandono tras la repatriación es el ya mencionado trabajo de Pattie *et al.* (2010). Tal y como se ha expuesto, los autores clasifican los resultados en dos tipos de abandono: voluntario e involuntario. El primero hace referencia a los casos en los que la empresa hubiera deseado que el resultado fuera la retención, mientras que el segundo caso atiende a los despidos. Uno de los hallazgos más destacados es que el ratio de abandono de trabajadores domésticos (aquellos que no han sido asignados para un proceso de expatriación) es mayor que el de los repatriados en las empresas que han ofrecido a éstos últimos entre tres y seis prácticas de apoyo en la repatriación. Por el contrario, en los casos en los que no ha habido apoyo por parte de las empresas el resultado es el opuesto, esto es, el abandono de los repatriados es mayor al de los empleados domésticos. En consecuencia, queda patente la importancia de poner a disposición de los expatriados prácticas de gestión que favorezcan su regreso.

Los autores también indagan en las razones que originan los dos tipos de abandono. Con respecto al despido de repatriados, éste se originaba principalmente por no disponer de un empleo al regreso; siendo la falta de planificación, cambios importantes en la empresa o la falta de puestos vacantes algunas de las causas que originan tal desenlace. En segundo lugar, el 12% de las 44 empresas identificaron la falta de rendimiento del trabajador como la razón para su despido, matizando que “si somos realmente honestos, la compañía eligió a la persona incorrecta en el primer momento” (Pattie *et al.*, pág. 368).

En lo que al abandono por iniciativa del repatriado se refiere, un 43% de las empresas participantes entendía como razón principal no haber tenido la posibilidad de aplicar las habilidades adquiridas durante la estancia internacional; un 31% de las empresas constataba la pérdida de autonomía al regreso como otra razón importante de cara al abandono; un 29% reportó la falta de un puesto permanente al regreso; otro 29% el hecho de estar fuera de contacto con la cultura corporativa; repatriados de un 26% de las empresas participantes abandonaron por considerar el regreso un retroceso profesional o bien por haber recibido ofertas de empleo mejores y, en algunos casos, la adaptación o la situación financiera fueron los desencadenantes del abandono voluntario.

En resumen, se puede apreciar que el alto índice de abandono en la repatriación es una constante a lo largo de los años (Pattie *et al.*, 2010). Ante esta situación, la literatura pone de manifiesto que las empresas pueden y deben tomar medidas que mejoren el proceso de repatriación y favorezcan la retención de sus profesionales y la ciencia debe acompañar este proceso con nuevas aportaciones (Ali e Ismail, 2010; Hyder y Lövblad, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; MacDonald y Arthur, 2005; Osman-Gani y Hyder, 2008; Stroh *et al.*, 2000; Vermond, 2001).

La literatura que examina el abandono de los trabajadores en su mayoría ha utilizado medidas de intención, entendiendo que a pesar de que no es exactamente equivalente, es un buen vaticinador de la decisión final (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Lee y Liu, 2006; Stahl *et al.*, 2009; Sánchez, 2005). En este sentido, Black *et al.* (1992) sugieren que el 74% de los

repatriados no espera estar trabajando para la misma compañía en unos años, el 42% ha considerado seriamente abandonar la compañía y el 26% está buscando empleo alternativo (Caligiuri y Lazarova, 2001).

Conscientes de ello, varios informes recientes sobre movilidad internacional indican que las empresas están tomando medidas para intentar minimizar la intención de abandono entre sus repatriados. El informe *Global Mobility Survey Report* (2014) señala que, a pesar de que aún no es el caso de la mayoría de las empresas participantes, el 37% tiene procesos para ayudar a la retención de sus trabajadores internacionales. En la misma línea, el último informe de *Global Mobility Trends Survey* (2014) expone las cinco iniciativas principales que emplean las empresas con el fin de retener a sus repatriados: ofrecer más oportunidades de emplear la experiencia internacional (19%), ofrecer garantías sobre un puesto al regreso (18%), ofrecer apoyo a la carrera durante la repatriación (11%) y ofrecer mayores alternativas de puestos al regreso (11%), mayor reconocimiento durante y tras la asignación internacional (9%), apoyo a la familia (9%) y responder inmediatamente a cuestiones de seguridad (9%). Atendiendo al mismo informe, históricamente las cinco iniciativas principales han sido: utilizar la experiencia internacional (40%), ofrecer alternativas de empleo al regreso (25%), mayor reconocimiento (17%), apoyo de carrera en la repatriación (11%) y mejora de la evaluación del rendimiento durante la misión internacional (8%).

### 7.1. MODELOS DE INTENCIÓN DE ABANDONO EN LA REPATRIACIÓN

En el marco de esta investigación, dos son los modelos a destacar sobre el abandono en la repatriación: el de Lazarova y Cerdin (2007) y de nuevo el de Sánchez (2005).

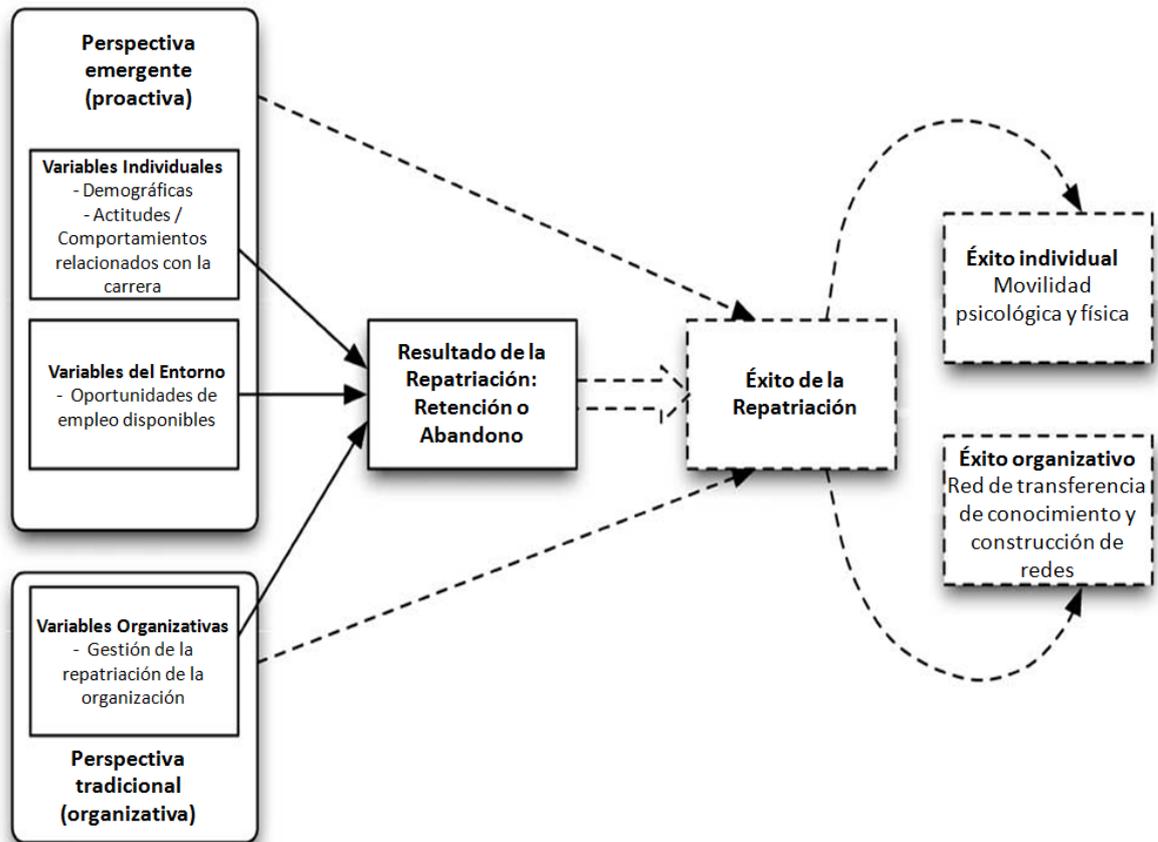
#### 7.1.1. Lazarova y Cerdin (2007)

Lazarova y Cerdin (2007) apuntan que la literatura hasta el momento sugiere que los repatriados abandonan sus compañías como consecuencia de que sus empresas los ignoren a ellos y a su recién adquirido conocimiento. Esto convierte su regreso en una experiencia extremadamente insatisfactoria y finalmente puede abocar en abandono. No obstante, los autores denotan que en los últimos años una propuesta alternativa está emergiendo, según la cual, el abandono tras la repatriación no estaría tan relacionado con la falta de atención y apoyo por parte de la empresa; sino que sería una respuesta a la naturaleza cambiante de la relación laboral, a la posibilidad de obtener mejores oportunidades laborales fuera de la empresa actual y a la necesidad individual de gestionar su propia carrera profesional. Adhiriendo esta nueva visión, los autores no obvian la importancia del apoyo organizativo en la toma de decisión de abandono de los repatriados, más bien subrayan su dominio como antecedente primordial de la retención; no obstante, consideran esta visión “insuficiente” (Lazarova y Cerdin, 2007, pág. 409) y, en consecuencia, proponen un modelo que integra ambas perspectivas, la proactiva (emergente) y la organizativa (tradicional).

“El objetivo de nuestro estudio es recoger evidencia empírica preliminar para la perspectiva alternativa en torno a la retención en la repatriación

de manera más completa que en investigaciones anteriores y compararla con evidencias relacionadas con la visión tradicional. Este estudio valorará ambas perspectivas juntas.” (Lazarova y Cerdin, 2007, pág. 409)

Figura 11 Propuesta de Marco Teórico



Fuente: Traducido de Lazarova y Cerdin (2007, pág. 423)

El modelo que presentan se divide en dos partes diferenciadas. Plantea, en primer lugar, el impacto de ambas perspectivas en el resultado de la repatriación, entendiendo éste como retención o abandono. La perspectiva proactiva o emergente integra variables relacionadas tanto con el individuo como con su entorno, mientras la perspectiva organizativa o tradicional hace referencia a las variables relacionadas con la gestión de la empresa, siendo ésta, tal y como su nombre indica, la visión más estudiada hasta el momento en la literatura (Sánchez, 2005; Pattie *et al.*, 2010).

Seguidamente, proponen un análisis más exhaustivo del éxito en el resultado de la repatriación, considerando sus implicaciones a largo plazo. Los autores argumentan que durante años la literatura ha equiparado la retención con el éxito en la repatriación, pero Lazarova y Cerdin (2007) defienden que lo que el repatriado y la empresa entienden como éxito en el regreso puede diferir. Esta idea se plasma en su modelo a través de la definición del éxito en la repatriación atendiendo a dos perspectivas diferentes: desde la óptica del individuo, el éxito se da con la movilidad psicológica y física; y, desde la visión de la organización, cuando se ha establecido una red de transferencia de

conocimiento y se han construido relaciones de interés. A continuación se exponen los argumentos en los que basan su propuesta de distinción del éxito en la repatriación.

Comenzando con la perspectiva individual, los autores animan a considerar en el regreso no solo el cambio físico (al que denominan “cambio objetivo”), sino a considerar también el cambio psicológico (denominado “cambio subjetivo”) y, para ello, citan estudios que se refieren al *boundaryless career* (Arthur *et al.*, 2005; Briscoe y Hall, 2006). Este concepto, que se desarrollará en mayor profundidad más adelante<sup>17</sup>, se traduce literalmente como “la carrera sin límites”, aquella en la que la persona toma el control sobre su carrera profesional y diseña el camino a seguir. Así, los autores definen la movilidad física como “la transición a través de límites profesionales”, mientras que la movilidad psicológica se refiere a “la percepción de la capacidad de realizar transiciones” (Lazarova y Cerdin, 2007, pág. 423). Los autores lo explican señalando que uno puede moverse a través de organizaciones diferentes sin obtener beneficio psicológico alguno de tales cambios laborales; mientras que, de forma inversa, las personas pueden “haberse movido psicológicamente” (por ejemplo a través del crecimiento personal fuera del lugar de trabajo) sin necesidad de una movilidad física; de ahí la distinción entre ambos conceptos.

Con respecto a la visión organizativa, los autores defienden que no todas las asignaciones son igualmente estratégicas para las empresas (Arthur *et al.*, 2005; Caligiuri y Lazarova, 2001; Yan *et al.*, 2002). Entienden que, en ocasiones, la expatriación responde a una necesidad puntual y que no siempre el repatriado es posteriormente requerido en la organización, aun siendo poseedor de habilidades y conocimientos válidos (por ejemplo, cuando éstos ya están siendo utilizados en la empresa por otra persona que los ha interiorizado previamente). Además, apoyan su propuesta en estudios que defienden que el verdadero valor de la retención proviene del rol del repatriado en la transferencia del conocimiento local a las oficinas centrales (Bonache y Brewster, 2001; Welch, 2003; Hocking *et al.*, 2004), en referencia a la transmisión de conocimiento general y específico sobre la cultura extranjera, contexto político y social, ambiente económico y de negocios, las prácticas en la organización local y los principales clientes y proveedores. Asimismo, proponen como parámetro adicional en la medición del éxito organizativo el mantenimiento tras el regreso de la red social creada durante la expatriación; puesto que enumera autores (Kostova y Roth, 2003; Morley y Heraty, 2004) que la consideran indispensable para el desarrollo de capacidades transnacionales; ya que la entienden como la base de una cultura corporativa fuerte que facilita la coordinación y el control entre las múltiples unidades de una empresa multinacional. En base a estas dos definiciones, la retención constituye una condición necesaria pero insuficiente para calificar la repatriación como exitosa desde la óptica de la organización.

Lazarova y Cerdin (2007) quisieron testar el modelo presentado mediante un estudio empírico, por lo que realizaron encuestas a 133 repatriados franceses, estadounidenses y canadienses. Es necesario aclarar, puesto que en la figura no se intuye, que la variable “Actitudes/Comportamientos

---

<sup>17</sup> Véase página 137.

relacionados con la carrera” se refiere exclusivamente al Activismo de Carrera<sup>18</sup>, que también se explicará en detalle más adelante<sup>19</sup>.

Comenzando con la perspectiva tradicional u organizativa, los resultados muestran que el apoyo de la empresa en la repatriación está significativamente relacionado de forma negativa con la intención de abandono al regreso, confirmando por tanto la perspectiva tradicional, según el modelo propuesto por los autores. Por su parte, los resultados para la perspectiva emergente indican que las oportunidades alternativas de empleo y dos de las tres dimensiones del activismo de carrera (consejo e intervención y recopilación de información del exterior) están relacionadas de forma positiva con la intención de abandono, ofreciendo soporte empírico a la perspectiva emergente. Atendiendo a la tercera dimensión del activismo de carrera (la planificación estratégica), ésta muestra una relación negativa con respecto a la intención de abandono y positiva asociada al apoyo de la compañía en la repatriación, pero ambas son estadísticamente no significativas.

Lazarova y Cerdin (2007) defienden la necesidad de continuar con el estudio de la perspectiva emergente en torno a la repatriación, ya que el suyo conforma uno de los pocos trabajos empíricos al respecto, tal y como se ha argumentado en el capítulo Introducción. Además, denotan la necesidad de seguir examinando la tercera variable del activismo de carrera, la planificación estratégica, a la luz de la posibilidad de un solapamiento parcial entre ésta y el apoyo organizativo. Desde una óptica conceptual Lazarova y Cerdin (2007) entienden que, dado que la opción de participar en actividades que favorezcan el desarrollo profesional depende en cierta medida de la disponibilidad de ese tipo de prácticas, podría haber un potencial solapamiento entre el apoyo organizativo y el activismo de carrera en este sentido.

### 7.1.2. Sánchez (2005)

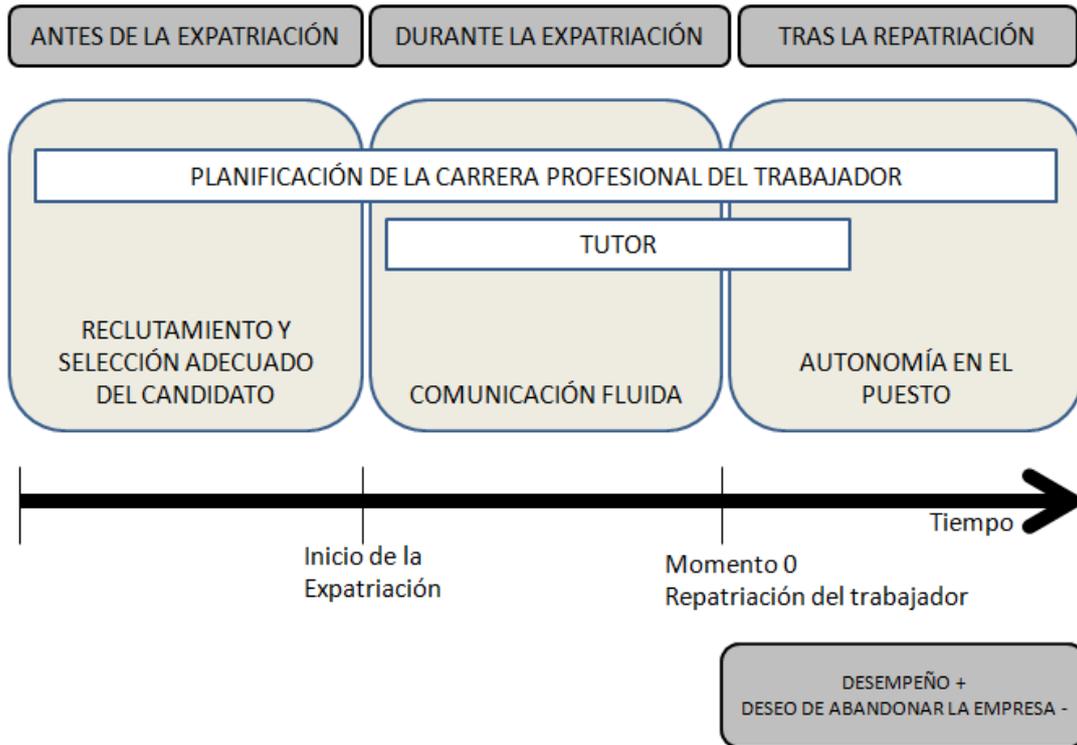
En adición a la propuesta para mejorar la adaptación del repatriado español, Sánchez (2005) también ofrece un modelo que favorece la retención en la repatriación, a partir de los resultados de las 122 encuestas de su estudio. Este modelo referido al deseo de abandono y al desempeño incluye una dimensión temporal, reflejando la puesta en marcha de las prácticas de gestión en función del momento concreto de la misión internacional.

---

<sup>18</sup> Krieger (1995, pág. 30): “las acciones emprendidas por un individuo con la intención de hacerse cargo o tener el control de su carrera”. El concepto consta de tres dimensiones, que son: consejo e intervención, recopilación de información del exterior y planificación estratégica.

<sup>19</sup> Véase página 136

**Figura 12 Prácticas de RRHH recomendadas para mejorar el proceso de repatriación en España**



Fuente: Sánchez (2005, pág. 210)

El modelo permite apreciar de forma fácil y visual cuáles son las prácticas que se deben llevar a cabo durante todo el proceso (la planificación de la carrera profesional del trabajador), cuáles se inician en una de las fases pero se extienden y culminan en otra (tutor) y cuáles son propias para una de las fases (el reclutamiento y selección del candidato antes de la expatriación, la comunicación fluida durante la expatriación y la autonomía en el puesto tras la repatriación).

La autora concluye:

“En síntesis, el modelo plantea que una correcta planificación de la repatriación desde el inicio de la misión internacional favorece el desempeño del trabajador y disminuye sus deseos de abandonar la empresa e identifica factores concretos que deben tenerse en cuenta para ello”. (Sánchez, 2005, pág. 214)

## 8. Conclusiones del capítulo

La imparable globalización del panorama económico conlleva una gestión de los recursos de las organizaciones desde una óptica indiscutiblemente global, entre ellos, los RRHH. Esta realidad empresarial ha despertado el interés de la literatura en la gestión de las asignaciones al extranjero y, con ello, en el proceso de repatriación de los trabajadores. El incremento de los estudios que analizan sus causas y efectos refleja su importancia creciente en las empresas globales. No obstante, sigue siendo uno de los ámbitos de la GIRH menos analizados y sigue constituyéndose como un importante problema en la gestión de la actividad empresarial.

Por todo ello, se recomienda continuar con la investigación sobre la repatriación, especialmente considerando que:

- Los estudios son heterogéneos, tanto en el enfoque del tema como en sus resultados. Todavía no existe un acuerdo firme sobre lo que se considera el éxito en la repatriación, esto es, sobre qué variables estudiar para medir el resultado en la repatriación tanto para el individuo como para la organización. En consecuencia, tampoco existe consenso sobre las variables que influyen en ese proceso.
- Los modelos tomados como base para explicar las dos variables seleccionadas como indicadores de éxito en la repatriación (la adaptación y la intención de abandono al regreso) realizan un llamamiento a la continuación del estudio de las mismas (Lazarova y Cerdin, 2007; Sánchez, 2005). A pesar de que el efecto de la gestión empresarial en el resultado de la repatriación está sobradamente contrastado, las variables definitivas que afectan a ésta son dispares y el estudio de algunas de ellas insuficiente (la especificación sobre el contenido de la formación a modo de ejemplo). Asimismo, el estudio de la perspectiva emergente aún se encuentra en una fase muy incipiente.
- Los estudios empíricos en general no son suficientes, ofrecen resultados dispares y además están muy enfocados a analizar el fenómeno de la repatriación en países como EEUU o Reino Unido. Los estudios en base a otros países van en aumento (Finlandia, Taiwan, Japón, Canadá, Alemania, entre otros), pero aún son los menos. Para el caso de España, apenas existen estudios empíricos que analicen la repatriación.

- Muchos de los estudios cualitativos o cuantitativos que analizan la repatriación obtienen datos vía encuestas o entrevistas a directores de RRHH y no son tantos los que recaban la opinión y vivencias de los propios trabajadores repatriados. Así, la literatura en el campo ha estudiado mayoritariamente el efecto de las variables organizativas en la repatriación, y no tanto variables de otra índole. Sin embargo, este método no permite analizar la relevancia de la nueva perspectiva emergente o proactiva en el marco de la repatriación.

Consecuentemente, nuevos estudios son necesarios; trabajos empíricos que amplíen el enfoque al mero análisis de la incidencia de las prácticas de gestión de RRHH en la repatriación; estudios que analicen el rol de la persona y su entorno en el resultado del proceso; estudios que centren la atención en la experiencia real y sus consecuencias y que se dirijan, por ende, a los propios repatriados. Al tiempo que responde a esas cuestiones, este trabajo también ofrece resultados basados en realidades empresariales distintas a las más analizadas, en este caso, España.



## Capítulo 3

---

### **Modelo teórico de la Investigación e Hipótesis**

## Índice del capítulo

<b>1. Introducción.....</b>	<b>92</b>
<b>2. Cambios al Modelo propuesto por Lazarova y Cerdin (2007).....</b>	<b>93</b>
<b>3. Cambios al Modelo propuesto por Sánchez (2005) .....</b>	<b>97</b>
<b>4. Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación.....</b>	<b>100</b>
4.1. DETALLE I .....	100
4.2. DETALLE II .....	101
4.3. DETALLE III .....	101
4.4. DETALLE IV .....	102
<b>5. Gestión de la Repatriación: Factores destacados e Hipótesis .....</b>	<b>105</b>
5.1. DURACIÓN DE LA EXPATRIACIÓN .....	106
5.2. DISTANCIA CULTURAL.....	106
5.3. CARÁCTERÍSTICAS DEL PUESTO AL REGRESO .....	108
5.3.1. Uso de las habilidades adquiridas .....	108
5.3.2. Cambio jerárquico .....	110
5.3.3. Cambios en la autonomía .....	111
5.3.4. Cambio retributivo .....	111
5.4. COMUNICACIÓN .....	114
5.4.1. Canales de conexión.....	114
5.4.2. Intercambio de información entre el trabajador y la empresa durante la expatriación.....	117
5.4.3. Claridad del proceso general y las condiciones de repatriación .....	118
5.4.4. Claridad del Rol.....	119
5.5. FORMACIÓN .....	120
5.5.1. Formación Social .....	121
5.5.2. Formación Profesional .....	125
5.6. GARANTÍAS OFRECIDAS .....	128
5.7. VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL.....	128
5.8. CARÁCTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS .....	130
5.8.1. Género .....	130
5.8.2. Edad.....	131
5.8.3. Situación familiar: pareja e hijos/as .....	131

5.9. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON LA CARRERA .....	132
5.9.1. Mejora de habilidades .....	132
5.9.2. Satisfacción con las características del puesto .....	133
5.9.3. Satisfacción con la prospección de carrera .....	134
5.9.4. Satisfacción con la retribución .....	135
5.9.5. Eficacia Personal .....	136
5.9.6. Activismo de Carrera.....	136
5.9.7. <i>Boundaryless Career</i> .....	137
5.9.8. <i>Protean Career</i> .....	139
5.10. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON	
LA ORGANIZACIÓN .....	140
5.10.1. Percepción de Apoyo Organizativo .....	141
5.10.2. Percepción del cumplimiento del contrato psicológico.....	143
5.11. OTRAS VARIABLES INDIVIDUALES .....	143
5.11.1. Adaptación al país de destino .....	143
5.11.2. Cambios en el estatus social del trabajador .....	144
5.12. OPORTUNIDADES LABORALES DISPONIBLES.....	145
5.13. ADAPTACIÓN DEL CÓNYUGE AL REGRESO .....	145
5.14. RELACIÓN ENTRE LA ADAPTACIÓN Y LA INTENCIÓN DE ABANDONO	
AL REGRESO .....	146
5.15. TIEMPO.....	147
<b>6. Conclusiones del capítulo .....</b>	<b>148</b>

## 1. Introducción

Este capítulo presenta el desarrollo de la propuesta de modelo teórico de la investigación, junto con las hipótesis a contrastar para cada una de las variables que conforman el modelo. La base la constituyen principalmente las propuestas de Lazarova y Cerdin (2007) y Sánchez (2005). Ambos ponen el foco en el resultado de la repatriación; pero si bien algunas ideas se ven reiteradas, otras son exclusivas de uno de los modelos; por lo que se ha considerado que su combinación complementa los hallazgos de las dos investigaciones.

Partiendo de las aportaciones de esos autores, la selección final de las variables objeto de estudio atiende a una profunda revisión literaria. Ello ha requerido priorizar la selección de variables en base a: (1) o bien son más novedosas y requieren de estudios que aporten luz al respecto (a modo de ejemplo activismo de carrera, *boundaryless* y *protean career*), o (2) su inclusión viene soportada por una mayor base científica (a modo de ejemplo la formación y la comunicación).

A continuación se detallan los cambios realizados en los dos modelos base que dan como resultado el modelo teórico presentado al término de los mismos; además de la justificación de las hipótesis a contrastar en el estudio empírico.

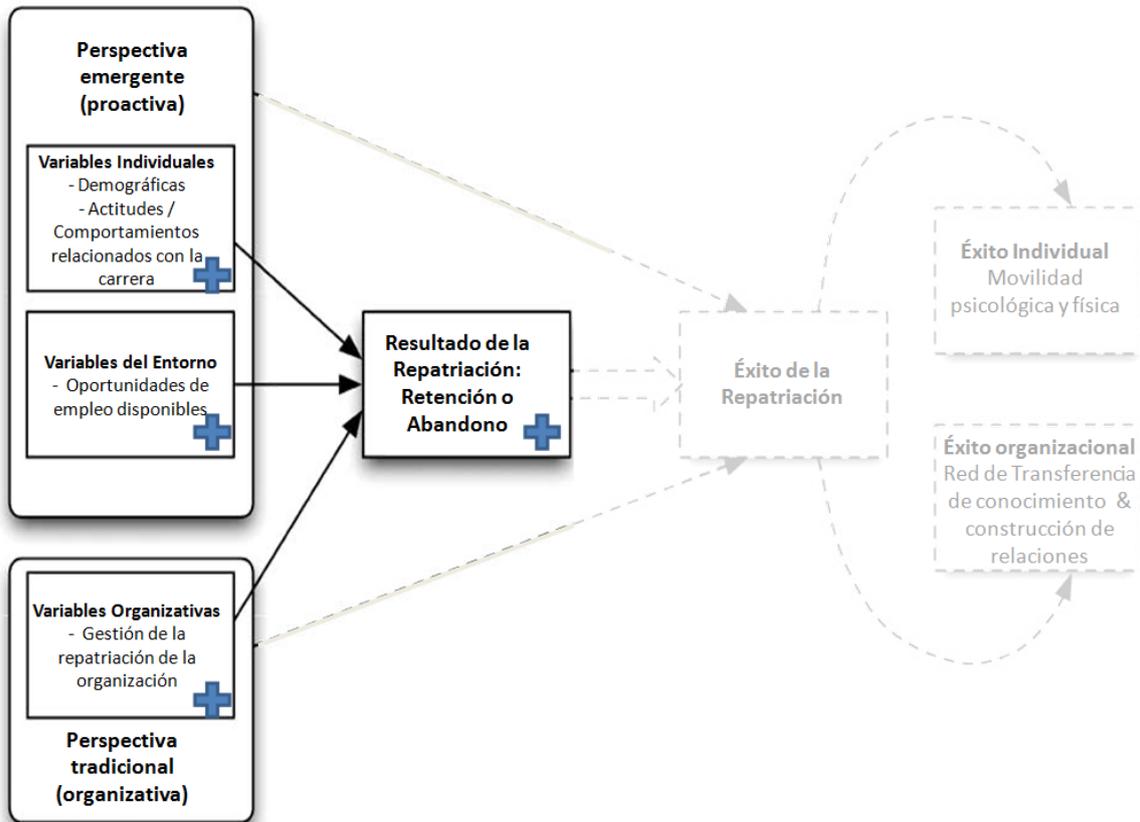
## 2. Cambios al Modelo propuesto por Lazarova y Cerdin (2007)

Esta investigación pretende dar continuidad al trabajo iniciado por Lazarova y Cerdin (2007) ofreciendo un estudio empírico adicional para el análisis del impacto de la perspectiva tradicional y la emergente en la repatriación; sin embargo, se incluyen ciertas diferencias con respecto a su modelo.

La primera disimilitud radica en que este estudio concluye su análisis en lo que Lazarova y Cerdin (2007) denominan Resultado de la Repatriación, esto es, no se contempla el detalle posterior de si el “Éxito en la Repatriación” viene dado por la movilidad del individuo y/o la transferencia de conocimiento y creación de una red de interés para la empresa. Las razones por las que se ha decidido aplazar este segundo análisis para una investigación posterior son, en primer lugar, que el cuestionario empleado está únicamente dirigido a repatriados, por lo que no resulta fácil acceder a la información que permita conocer el verdadero alcance del éxito organizativo, tal y como lo definen los autores. En segundo lugar, a partir de las aportaciones de otros autores (Black *et al.*, 1991; Black, 1992; Sánchez, 2005), esta investigación incluye en adición a la intención de retención o abandono, la adaptación para definir el Resultado de la Repatriación. En consecuencia, el volumen de información y datos a contrastar sería excesivo en caso de incluir el detalle de lo que se considera exitoso desde la óptica del individuo y de la organización para cada una de esas variables.

Asimismo, la diferencia más importante entre el modelo de Lazarova y Cerdin (2007) y el aquí propuesto radica en las variables independientes añadidas a partir de los hallazgos y sugerencias de otros autores, principalmente aquellas derivadas del trabajo de Sánchez (2005). La exhaustiva revisión de la literatura en torno a la GIRH en general y a la repatriación en particular (Briscoe *et al.*, 2006; Chi y Chen, 2007; Martin y Anthony, 2006; Pattie *et al.*, 2010) ha dado como resultado el incremento del número de variables a estudiar tanto para la perspectiva emergente (bien sean variables individuales o del entorno) como para la perspectiva tradicional u organizativa. En este sentido, atendiendo precisamente a Sánchez (2005), se incluye la variable Tiempo; enfocada sobre todo a evaluar si el efecto de cada una de las variables independientes es constante en el tiempo.

La siguiente figura muestra de una forma visual los cambios ahora descritos:

Figura 13 Diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007)<sup>20</sup>

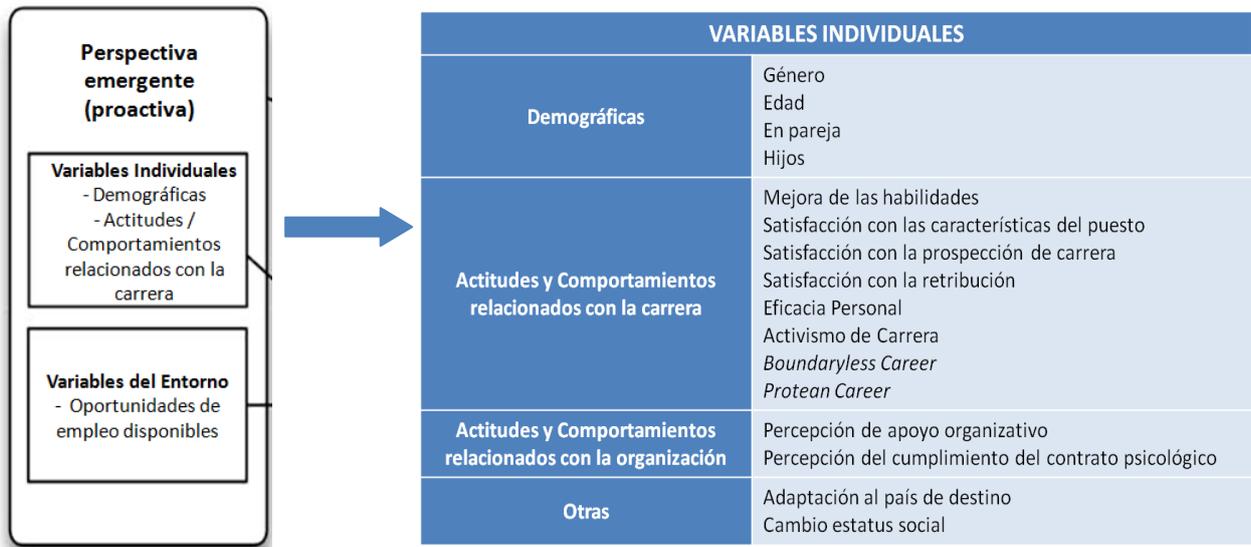
Fuente: Elaboración propia a partir de Lazarova y Cerdin (2007, pág. 423)

A continuación se ofrece el detalle exhaustivo de los cambios mencionados, ofreciendo el despliegue de todas las variables incluidas en el análisis.

Comenzando con los cambios incluidos para el análisis de la perspectiva emergente, la figura muestra la inclusión de un gran número de variables novedosas para el estudio del rol del individuo frente al resultado de su repatriación.

<sup>20</sup> El símbolo **+** hace referencia a la inclusión de nuevas variables a estudiar. Los apartados presentados en gris son aquellos excluidos de la presente investigación.

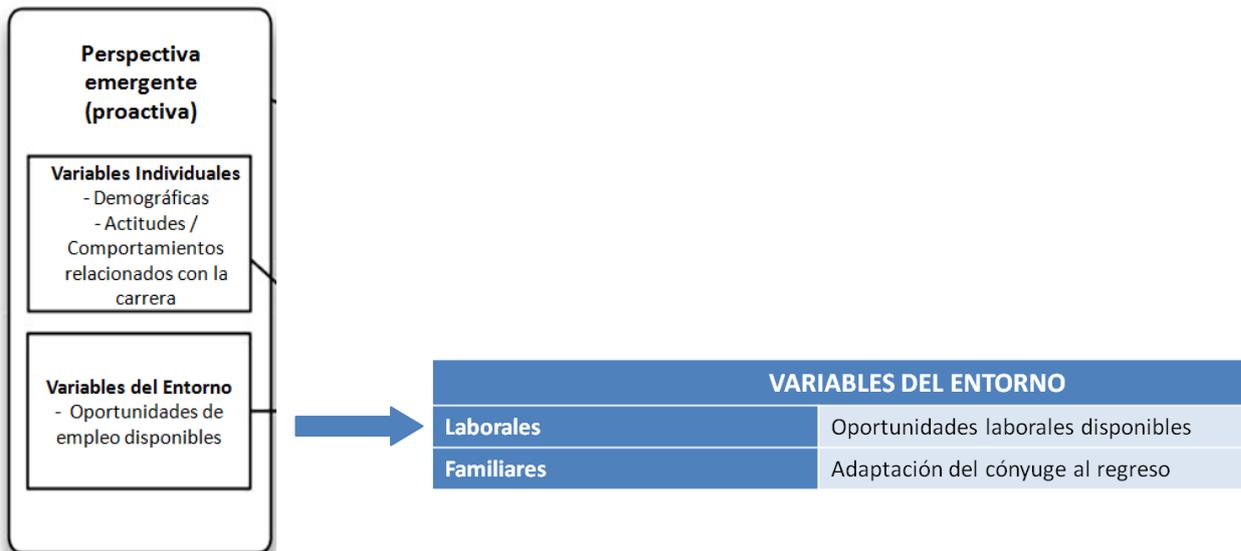
Figura 14 Detalle I de las diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de Lazarova y Cerdin (2007, pág. 423)

En segundo lugar, en adición a las oportunidades laborales que el repatriado tenga o crea poder obtener a su regreso, la literatura ha dejado patente que, en lo que a su entorno más cercano respecta, otra variable de gran relevancia será la adaptación del cónyuge.

Figura 5 Detalle II de las diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de Lazarova y Cerdin (2007, pág. 423)

Atendiendo al estudio de la perspectiva organizativa o tradicional, Lazarova y Cerdin (2007) analizaban las 11 prácticas propuestas por Caligiuri y Lazarova (2001), a las que se han añadido las siguientes:

Figura 16 Detalle III de las diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de Lazarova y Cerdin (2007, pág. 423)

Finalmente, tal y como se ha adelantado, el resultado de la repatriación también se define de forma distinta.

Figura 6 Detalle IV de las diferencias con respecto al Modelo de Lazarova y Cerdin (2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de Lazarova y Cerdin (2007, pág. 423)

### 3. Cambios al Modelo propuesto por Sánchez (2005)

Debido a la relevancia de sus aportaciones al modelo de la presente investigación y a que se trata de uno de los pocos estudios realizados en España, se toma como base la propuesta de María Eugenia Sánchez Vidal en su tesis doctoral publicada en 2005 sobre las prácticas de RRHH recomendadas para mejorar el proceso de repatriación en España. La investigación tiene como objetivo:

“... analizar los factores que influyen en el proceso de repatriación del trabajador internacional. En concreto, trata de identificar los que favorecen que el trabajador, antes de regresar a su país, genere expectativas acertadas sobre lo que le espera al volver, los que le ayudan a adaptarse mejor a su país una vez que ha regresado y los determinantes del desempeño que obtiene en la empresa y de su deseo de abandonarla tras ser repatriado.” (Sánchez, 2005, pág. 5)

Así, la autora estudia el impacto de un número elevado de factores (variables independientes) en cuatro resultados de la repatriación (variables dependientes): la precisión de las expectativas, la adaptación al trabajo, el desempeño y el deseo de abandonar la empresa. Su trabajo aporta dos modelos en relación al foco de estudio de este trabajo: uno explica la adaptación del repatriado y otro la intención de abandono. Ambos han sido expuestos previamente<sup>21</sup>.

La gran diferencia con respecto a sus propuestas la constituye la inclusión de la perspectiva emergente sugerida por Lazarova y Cerdin (2007), evitando así limitar el estudio a aspectos vinculados a la gestión empresarial.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la complementación de ambas perspectivas incrementa en gran medida el número de variables a estudiar, por lo que este trabajo descarta algunos aspectos analizados por Sánchez (2005), para sumar otros nuevos. En este sentido, una gran diferencia es que este estudio no analiza el impacto de las variables seleccionadas en la creación de expectativas del repatriado, sino solamente su impacto en la propia repatriación. Ello conlleva, por ejemplo, que la variable dependiente “Precisión de las expectativas creadas” tampoco es estudiada. En esta misma línea, las variables descartadas son: Desempeño, Capacidad de socialización, Capacidad perceptiva, Cambios en las condiciones de la vivienda, Cambios en la

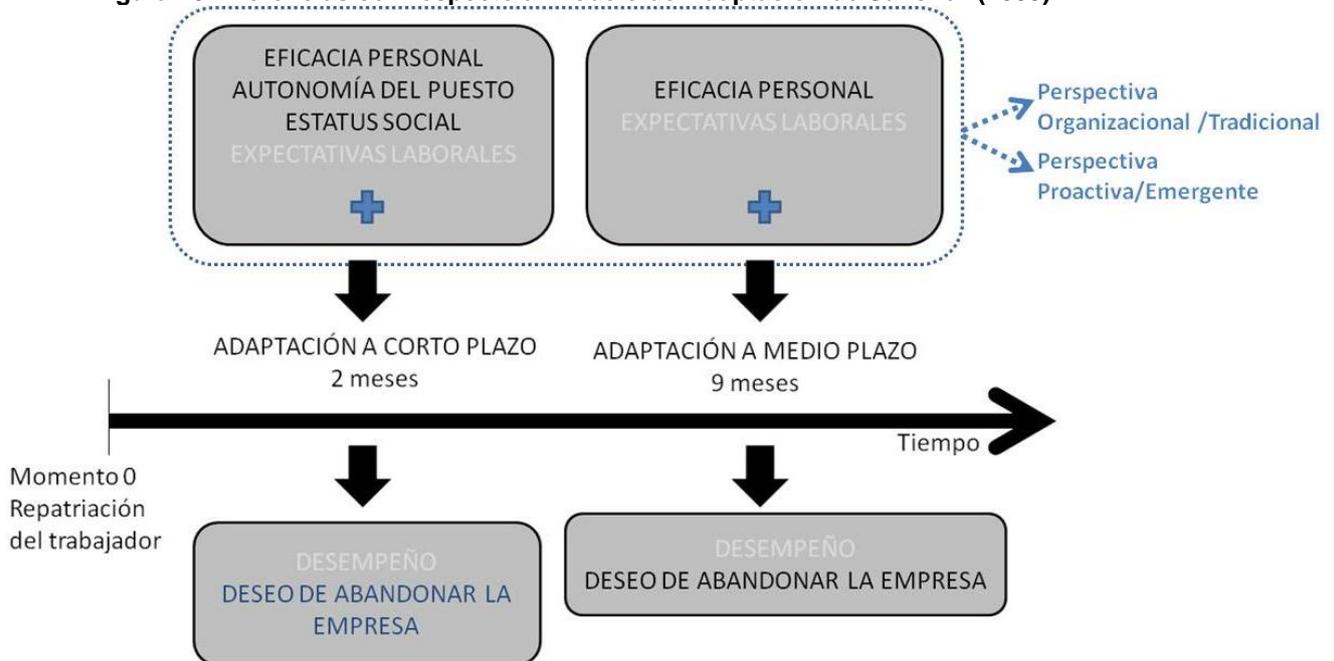
---

<sup>21</sup> Véanse páginas 76 y 85, respectivamente.

calidad de vida y Gestión de la carrera profesional del trabajador. Algunas tienen su reflejo en otras variables incluidas en la presente investigación y que pretenden abordar conceptos similares, pero bajo otros términos y escalas de medida (por ejemplo, la gestión de la carrera profesional). Con respecto a las variables coincidentes con Sánchez (2005), la combinación de las dos perspectivas ha dado lugar a una nueva clasificación de las mismas; así, éstas son reclasificadas dentro de la perspectiva emergente o de la tradicional. Siguiendo los hallazgos de Sánchez (2005), se incluyen en el modelo, además de los factores que determinan la adaptación del repatriado y las prácticas de gestión recomendadas, el estudio de la variable tiempo, tal y como ya ha sido mencionado.

Las figuras<sup>22</sup> a continuación representan los cambios mencionados para los dos modelos de Sánchez (2005), comenzando con el de Adaptación y siguiendo con el de Intención de Abandono.

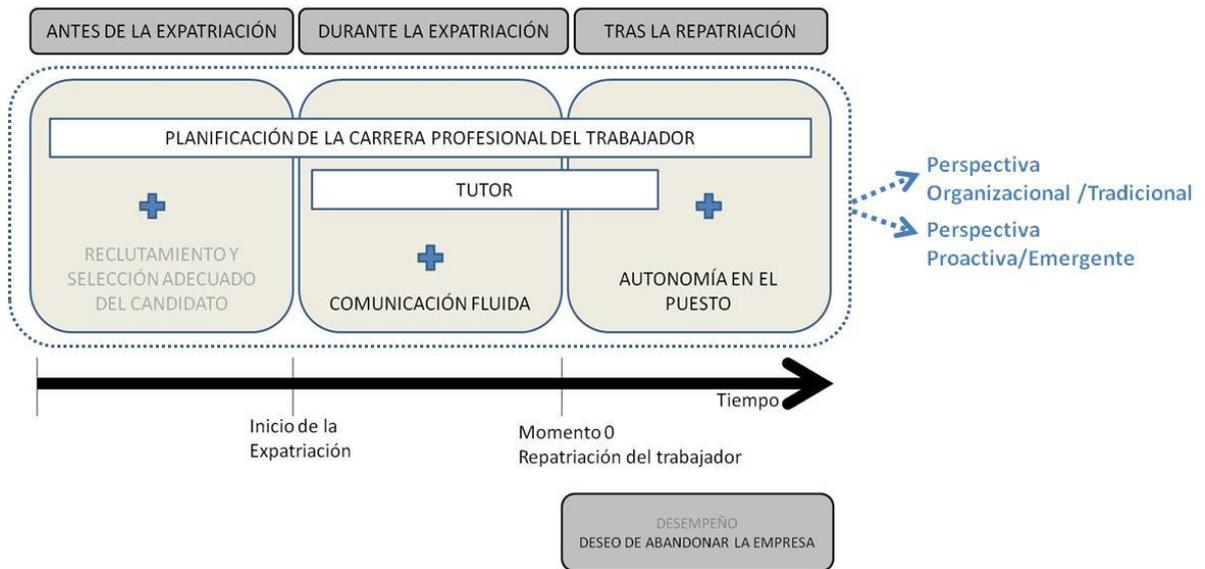
**Figura 18 Diferencias con respecto al Modelo de Adaptación de Sánchez (2005)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez (2005, pág. 208)

<sup>22</sup> Los cambios se presentan en azul, el símbolo **+** hace referencia a la inclusión de nuevas variables a estudiar y los apartados presentados en gris son aquellos excluidos de la presente investigación.

**Figura 19 Diferencias con respecto al Modelo de Intención de Abandono Sánchez (2005)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez (2005, pág. 210)

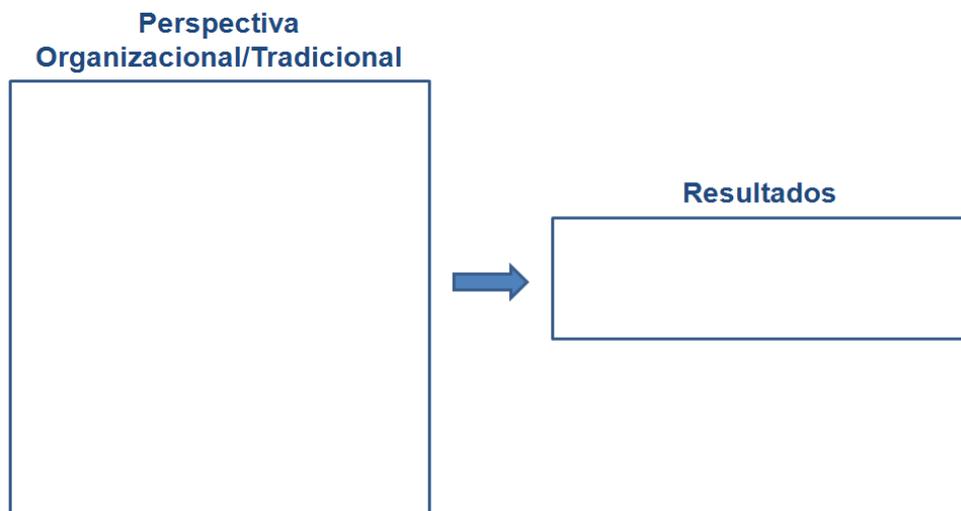
## 4. Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación

En síntesis, esta investigación pretende integrar los dos modelos anteriores en uno único, considerando los cambios propuestos para cada uno. Con el fin de facilitar la comprensión del modelo, éste se presenta en distintos niveles de desarrollo, ofreciendo gradualmente un mayor detalle para evidenciar así su evolución.

### 4.1. DETALLE I

El modelo parte de la perspectiva tradicional, la más estudiada hasta el momento en la literatura, que sugiere que ciertas prácticas de gestión emprendidas por la empresa tienen incidencia en el resultado de la repatriación.

**Figuras 20 Detalle I de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación**

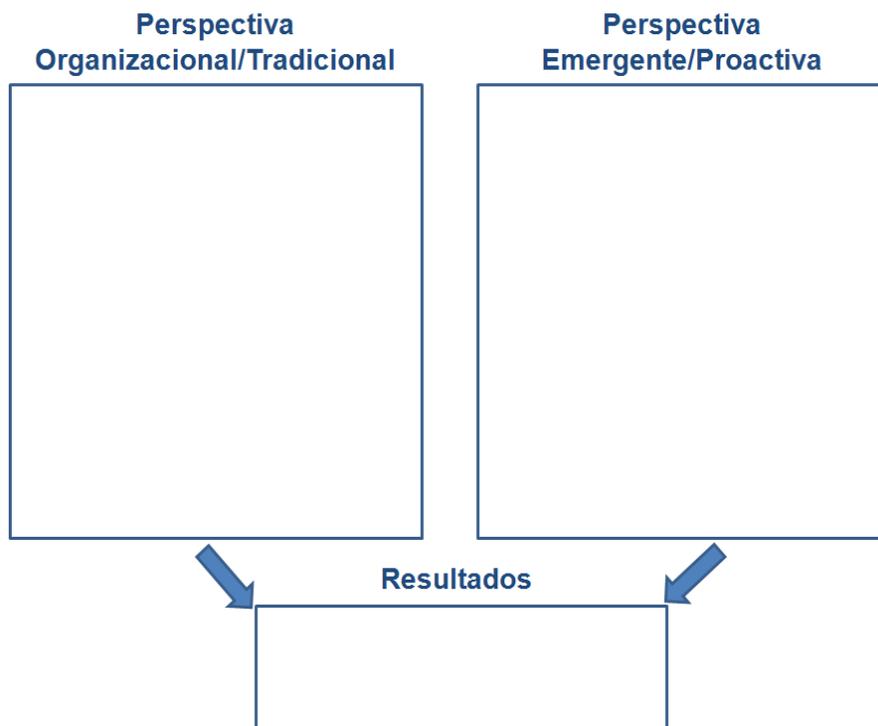


Fuente: Elaboración propia

## 4.2. DETALLE II

No obstante, atendiendo a las aportaciones de Lazarova y Cerdin (2007), se incluye en el modelo la perspectiva emergente o proactiva, que defiende que el individuo no es un elemento pasivo cuya repatriación se ve afectada solamente por aspectos vinculados a la gestión empresarial. Por lo tanto, la propuesta de modelo se amplía para contemplar el análisis de ambas perspectivas.

**Figura 21 Detalle II de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación**



Fuente: Elaboración propia

## 4.3. DETALLE III

Ahondando en la visión holística que ofrece la inclusión de las dos perspectivas en el modelo, se matiza su contenido de la siguiente forma:

- Perspectiva Organizativa/Tradicional: en adición a las prácticas de gestión emprendidas por la empresa, la presente investigación contempla asimismo el impacto de las condiciones enfrentadas durante la expatriación y aquellas ofrecidas en la repatriación.
- Perspectiva Proactiva/Emergente: siguiendo las indicaciones de Lazarova y Cerdin (2007), se contemplan variables individuales y del entorno, que se prevé jugarán un papel importante en el resultado de la repatriación.

- Resultados: tal y como se ha mencionado, en adición a la intención de abandono, la presente investigación valorará la incidencia de las variables estudiadas también en la adaptación.

De esta forma, el Detalle III del modelo sería el siguiente:

**Figura 22 Detalle III de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. DETALLE IV

Anteriormente ha sido enfatizada la inclusión de la variable Tiempo en el estudio, tal y como sugería Sánchez (2005). Al hilo de su propuesta, las variables que definen el resultado de la repatriación se medirán a los 2 y a los 9 meses tras el regreso.

El detalle del modelo sería el siguiente:

Figura 23 Detalle IV de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación



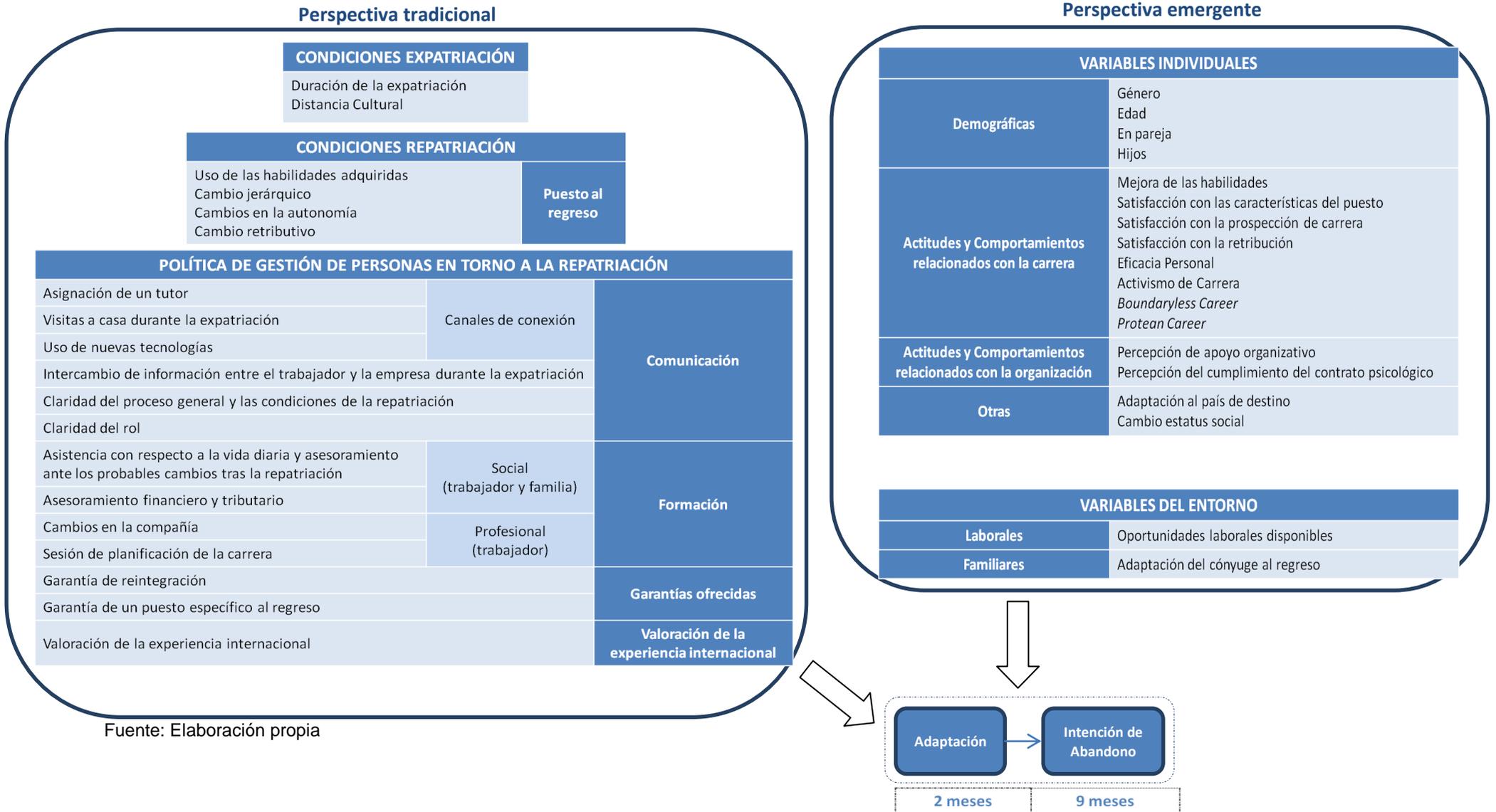
Fuente: Elaboración propia

El modelo, por lo tanto, considera por un lado la perspectiva organizativa o tradicional y, por otro, la proactiva o emergente. Así, consta de dos grandes apartados que explican el resultado de la repatriación en términos de intención de abandono y adaptación del trabajador.

Se muestran en un primer bloque las condiciones acordadas para la expatriación y para la repatriación y las prácticas de gestión que la empresa lleva a cabo a lo largo de todo el proceso de expatriación. También se contempla en un segundo bloque una serie de factores ajenos a la gestión de la empresa que incidirán igualmente en la repatriación, agrupados en variables individuales y del entorno.

Para concluir, la siguiente figura muestra el modelo teórico completo, que ofrece el detalle de las variables a analizar. El apartado siguiente ofrece la justificación de la selección de estas variables en concreto.

Figura 74 Detalle V de la Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación



Fuente: Elaboración propia

## **5. Gestión de la Repatriación: Factores destacados e Hipótesis**

La exposición de los modelos en el capítulo anterior ha sacado a relucir que, en la actualidad, los últimos estudios en torno a la repatriación sugieren que la combinación de dos perspectivas es necesaria: la organizativa o tradicional y la proactiva o emergente. Así, a continuación se enumeran los elementos más destacados de cada una de ellas que, por ende, serán aquellos a estudiar en la presente investigación tal y como ha mostrado el modelo teórico.

Siguiendo una lógica cronológica, se presentan en primer lugar las variables organizativas y más tradicionalmente estudiadas y, seguidamente, se presentan las que completarán la perspectiva emergente. Asimismo, en la medida en que se expone lo que estudios anteriores han encontrado al respecto de cada una de ellas, se enumeran también las hipótesis a contrastar.

La selección de los factores destacados y la redacción de las hipótesis atienden a varios criterios. En primer lugar, las relaciones que no han sido estudiadas empíricamente o han recibido poca atención se enuncian tal y como se plantean en la revisión teórica, cuando los argumentos esgrimidos sean lo suficientemente sólidos. Con respecto a las que sí han sido testadas, se tendrá en cuenta el resultado de las mismas para el planteamiento de las hipótesis. Por el contrario, se ha decidido excluir del estudio las relaciones que han sido tajantemente rechazadas en estudios previos. Asimismo, es importante destacar que se dan dos tipos de relaciones. Para el caso de algunos de los elementos a estudiar, la literatura establece relación tan solo con una de las variables dependientes, léase adaptación o intención de abandono en la repatriación. En otras ocasiones, la literatura apunta a que el factor en cuestión tiene incidencia tanto en la adaptación como en la intención de abandono.

Este apartado recoge el conjunto global de elementos a estudiar e indica, para cada uno, las relaciones halladas en la literatura con las dos variables dependientes objeto de estudio. Cuando sea necesario, se indicará si la hipótesis se divide en subhipótesis.

### 5.1. DURACIÓN DE LA EXPATRIACIÓN

Según varios autores (Black, 1994; Black y Gregersen, 1991; Francke, 2007; Gregersen y Black, 1996; Gregersen y Stroh, 1997; Sánchez, 2005), conforme aumenta el tiempo que el trabajador pasa en el extranjero, su adaptación al país de origen tras la repatriación será más difícil, puesto que en mayor medida habrá adoptado los valores culturales del lugar de destino, a lo que hay que sumar los incontables cambios que se producen en origen y que el trabajador deberá enfrentar a su regreso.

Desde un punto de vista empírico, la relación entre la duración de la última expatriación y la adaptación al trabajo ha sido probada por Black y Gregersen (1991), Black (1994) y Gregersen y Stroh (1997). De hecho, los últimos encontraron que a mayor duración de la expatriación peor adaptación del repatriado en sus tres dimensiones y peor adaptación al entorno general también del cónyuge. Por el contrario, Sánchez (2005) no encontró relación con ninguna de las facetas de la adaptación. A la luz de los diversos resultados, se propone estudiar:

- ✓ *Hipótesis 1: Cuanto mayor es la duración de la expatriación, peor es la adaptación del repatriado al trabajo, a los individuos y al entorno general a su regreso.*

### 5.2. DISTANCIA CULTURAL

Por distancia cultural se entiende la lejanía cultural existente entre dos países. La literatura defiende que cuando el trabajador es enviado a un país culturalmente muy distante al suyo propio se producirán más dificultades de adaptación, debido a que las expectativas creadas por el individuo serán más imprecisas. Durante la expatriación, especialmente las más duraderas, el individuo adopta como punto de referencia la cultura y valores del extranjero, con lo que al volver experimenta cierto grado de novedad cultural y a ello hay que añadir que durante la ausencia del trabajador su país de origen también experimenta cambios (Black *et al.*, 1992; Peltonen, 1997; Sánchez, 2005).

Warneke y Schneider (2011) sostienen a partir de su estudio a 84 empleados alemanes y españoles que incluso la valoración de la expatriación dependerá, entre otros factores, de la distancia cultural entre ambos países (Causin *et al.*, 2011). Encontraron que, a pesar de ser dos países relativamente afines en términos culturales, ciertas respuestas chocaban en aspectos directamente relacionados con diferencias culturales. A modo de ejemplo, si bien los alemanes preferían establecer el salario y los aspectos económicos según los esquemas de Alemania, los españoles eran partidarios de tomar como referencia esquemas internacionales. Los autores lo entienden como reflejo de la diferencia en el nivel de ingresos de ambos países, aportando datos de Eurostat<sup>23</sup> para su constatación. Otra diferencia importante tiene que ver con el alojamiento. Los participantes españoles entendían las

<sup>23</sup> El artículo menciona que Eurostat (2009) situaba el promedio de ingresos brutos anuales de la industria y los servicios para empleados a tiempo completo en 2006 en Alemania en 42.382€, mientras que en España era de 21.150€.

garantías de mantenimiento de la vivienda en el país de origen como una condición irrenunciable frente a la expatriación, puesto que la gran mayoría era propietarios. En Alemania, por el contrario, estando mucho más extendida la cultura del alquiler, este factor en absoluto era tan relevante y sí, por el contrario, el seguro de vivienda en el país de destino.

Es evidente que la cultura entre países varía y de ahí el debate anteriormente traído a colación sobre si también lo han de hacer las prácticas de gestión (Brewster, 2012; Causin *et al.*, 2011). La brecha cultural y lingüística condiciona la necesidad de adaptación del expatriado (Black y Gregersen, 1991; Causin *et al.*, 2011; Collings y Scullion, 2012; Pires *et al.*, 2006; Williams *et al.*, 2010) y su demanda de formación (Avril y Magnini, 2007; Lee y Croker, 2006; Pires *et al.*, 2006; Williams *et al.*, 2010). Por ello, Harvey *et al.* (2001) sugieren que, en función de la distancia cultural y la habilidad de adaptación observada en el expatriado, en ocasiones el uso de impatriados puede ser más recomendable, pues potencialmente podría mejorar el rendimiento de la filial y minimizar los riesgos del alto coste que supone el fracaso en la expatriación, como se ha expuesto previamente (Reiche y Harzing, 2011).

Por todo ello, junto con la duración de la expatriación, la distancia cultural será un condicionante del denominado choque cultural inverso, que perjudica la adaptación al regreso. La literatura sugiere que a mayor duración de la misión internacional y mayor lejanía cultural entre países mayor será éste, debido a que, tal y como se ha argumentado, el individuo ha de enfrentar numerosos cambios y está en gran medida adaptado a la cultura de destino. En consecuencia, la adaptación del repatriado será peor.

A pesar de que no son pocos los autores que sostienen esta reflexión (Black y Gregersen, 1991; Gregersen y Stroh, 1997; Peltonen, 1997; Sánchez *et al.*, 2005), desde un punto de vista empírico la relación no ha sido tan ratificada. Sánchez (2005) no encontró que la distancia cultural y la adaptación laboral estuvieran vinculados, pero sí halló que perjudica la adaptación al entorno general tras el regreso. Por su parte, Gregersen y Stroh (1997) encontró que la distancia cultural estaba negativamente relacionada con la adaptación a las relaciones con los individuos y que incidía negativamente tanto en las relaciones con los individuos como en la adaptación al entorno general del cónyuge. Black y Gregersen (1991) no hallaron relación con la adaptación del repatriado ni con la del cónyuge.

Frente a los resultados dispares, tal y como apunta Sánchez (2005), nuevas investigaciones son necesarias. Por ello, se plantea:

- ✓ *Hipótesis 2: Cuanto mayor es la distancia cultural, peor es la adaptación del repatriado al trabajo, a los individuos y al entorno general a su regreso.*

### 5.3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO AL REGRESO

Uno de los retos más importantes en el regreso al país de origen es la reincorporación a la sede empresarial y, con ello, la adaptación al nuevo puesto de trabajo. Tal y como se detallará a continuación, ciertas características del mismo determinarán en gran medida el resultado de la repatriación, favoreciendo su adaptación o, por el contrario, incrementando su intención de abandono. Aquellas seleccionadas para su estudio han sido elegidas en base a las propuestas de otros autores y son (1) el uso de las habilidades adquiridas, (2) el cambio jerárquico, (3) el cambio en la autonomía, (4) y el cambio retributivo. Tal y como se ha expuesto en la introducción, algunas tienen incidencia tan solo en una de las variables dependientes y otras en ambas.

A continuación se ofrece el razonamiento para la selección de las variables y el establecimiento de esas relaciones en concreto.

#### 5.3.1. Uso de las habilidades adquiridas

Todos<sup>24</sup> los entrevistados del estudio cualitativo de Suutari y Mäkelä (2007) informaron de que durante sus carreras globales habían desarrollado competencias generales de gestión (como liderazgo y gestión del cambio) y competencias internacionales (como competencias transculturales, mayor comprensión del entorno globalizado de los negocios y de las necesidades de los clientes extranjeros). Sin embargo, para un 37% de más de 400 participantes del estudio de Stahl *et al.* (2002), el uso del nuevo conocimiento y las nuevas habilidades en el puesto al regreso era una preocupación muy alta.

Cuando el sujeto ha logrado un dominio de las habilidades necesarias para el puesto, ofrecerle la posibilidad de aplicar lo aprendido indica que la organización valora su experiencia internacional y los repatriados reaccionan positivamente (Larson, 2006; Lee, 2007; Martin y Anthony, 2006; Pattie *et al.*, 2010; Stahl *et al.*, 2009), reduciendo su intención de abandono (Lazarova y Cerdin, 2007; Stahl *et al.*, 2002; Wittig-Berman y Beutell, 2009; Vermond, 2001). Además, si tienen la percepción de que existen grandes diferencias entre su puesto durante la asignación internacional y el desempeñado al regreso, su satisfacción laboral se ve mermada (Black *et al.*, 1992; Lazarova y Cerdin, 2007; Lee y Liu, 2006; Peltonen, 1997; Vermond, 2001). Resultados similares encontraron Lazarova y Cerdin (2007), ya que tan solo el 33.9% de los 137 encuestados opinaba que sus managers y compañeros estaban interesados en emplear su experiencia y conocimiento en el puesto de trabajo al regreso.

No obstante, el aporte de este perfil profesional resulta excepcional para las empresas (Osman-Gani y Hyder, 2008; Peltonen, 1997), por lo que, si decidiera trabajar para la competencia, ese conocimiento sería transferido a ésta (Lazarova y Caligiuri, 2001; Pattie *et al.*, 2010). Lazarova y Cerdin (2007) defienden, por ejemplo, que la transferencia de conocimiento en una empresa internacionalizada es posible tan solo a través de la repatriación y de un uso y aplicación efectivos

---

<sup>24</sup> Tamaño de la muestra: n=20

de su experiencia y habilidades en todas las unidades de la organización. Begley *et al.* (2008<sup>25</sup>) apuntan que los repatriados pueden desarrollar la percepción de que únicamente han adquirido habilidades culturales o personales durante la estancia en el extranjero, obviando las empresariales, como consecuencia de no visualizar conexión alguna entre la asignación internacional y el puesto al regreso, lo cual puede mermar su satisfacción.

Siendo así, una de las características más valoradas por los repatriados en torno a su empleo al regreso es que éste permita el uso de las habilidades adquiridas durante la asignación internacional. Sin embargo, varios autores sostienen que no es habitual (Black y Gregersen, 1999; Bonache, 2005; Larson, 2006; Martin y Anthony, 2006; Pattie *et al.*, 2010; Shen y Darby, 2006; Stahl *et al.*, 2002; Sutari y Brewster, 2003). Black *et al.* (1992) indicaban que menos del 40% de los repatriados habían tenido la oportunidad de utilizar su experiencia internacional al regreso; Stroh *et al.* (2000) encontraron que el 39% de los repatriados de su estudio no hacían uso de las habilidades adquiridas; en el estudio de Black y Gregersen (1999) el 61% de los repatriados mostraba la misma situación; la treintena de repatriados participantes en el estudio realizado en Irlanda por de Begley *et al.* (2008) sostenían la misma impresión; y entre las 40 empresas participantes en el estudio de Pattie *et al.* (2010) tan solo el 10% ofreció puestos de responsabilidad que permitiesen el uso de tales habilidades; lo cual se traducía, tal y como se ha apuntado en la exposición de su modelo, en que la causa principal de abandono voluntario en un 43% de las empresas la constituía la falta de aplicación de dichas habilidades.

Para estudiar el impacto del uso de las habilidades en la expatriación, Bolino y Feldman (2000) enumeraron, en base a estudios anteriores, ocho habilidades concretas y estudiaron su incidencia en la satisfacción laboral, el compromiso y la intención de finalizar la asignación internacional. Emplearon para ello una muestra de 268 expatriados de seis empresas multinacionales. A la luz de los resultados, parece que las habilidades interculturales, las de comunicación y las de toma de decisiones son las más utilizadas en las misiones internacionales; adicionalmente, el conocimiento sobre los negocios internacionales, las habilidades administrativas y las de negociación también son ampliamente utilizadas y, por el contrario, las menos empleadas son las habilidades técnicas y de supervisión. Aquellas que presentan un impacto positivo tanto en la satisfacción laboral, como en el compromiso y en la intención de finalizar la asignación internacional son las habilidades de supervisión, las administrativas, las de comunicación y las de toma de decisiones. El resto presenta vínculos positivos solo con algunas de las variables dependientes.

Debido al detalle de la propuesta de habilidades a estudiar y a que su incidencia positiva en el proceso de expatriación ha sido testada, se ha tomado como base este estudio de Bolino y Feldman (2000) para proponer que cabría equiparar la intención de finalizar la asignación internacional con la intención de retención al regreso. Así, se propone:

- ✓ *Hipótesis 3.1: Cuanto mayor es el uso de las habilidades adquiridas, menor es la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

<sup>25</sup> En el estudio citan a Feldman y Thomas (1992)

## 5.3.2. Cambio jerárquico

Según Bastida (2007), uno de los incentivos más obvios para que un empleado se integre en la misión internacional radica en el testimonio que supone el número de promociones a posiciones de alta dirección recibidas por aquellos que han tenido experiencia internacional y la han aplicado en la empresa. En este sentido, Derr y Oddou (1991) encontraron que en 1986 el 68% de los encuestados opinaba que una asignación internacional derivaba en una promoción; en 1987 sin embargo la mayoría (74%) no creía que las asignaciones internacionales fueran esenciales para los futuros líderes y tan sólo un 25% lo consideraba “extremadamente importante”; ya en 1989 la mitad de los participantes no veía ningún impacto en la carrera profesional de los repatriados. Finalmente, Goss (2005) recopila datos de *Windham International Global Relocation Trends Survey Report* desde 1996 hasta 2001 y ya en ese último año tan sólo el 36% de los encuestados creía que una asignación internacional conllevaba una promoción. Asimismo, Begley *et al.* (2008) aportan la percepción de repatriados que han iniciado su vivencia internacional por propia voluntad, quienes coinciden en afirmar que la experiencia internacional no conlleva una progresión profesional *per se* y alguno considera que resulta incluso perjudicial en la búsqueda de empleo al regreso.

La empresa debe evitar que la expatriación suponga para el trabajador una pérdida de oportunidades profesionales que surjan en la sede durante su ausencia (Caligiuri y Lazarova, 2001; Sánchez, 2005), hecho bastante frecuente sobre todo debido a la falta de comunicación con la central (Peltonen, 1997; Vermond, 2001). En este sentido, más de tres cuartas partes de los participantes del estudio de Black y Gregersen (1999) sentían que su puesto al regreso había sido una democión en comparación con el empleo en el extranjero. Black *et al.* (1992) encontraron que el 77% de los repatriados estadounidenses, el 54% de los finlandeses y el 43% de los repatriados japoneses fueron asignados a un puesto inferior tras su regreso. Dickmann y Harris (2005) mostraban que la mayoría de los expatriados sentía no haber recibido beneficio alguno de su trabajo internacional y Benson y Pattie (2008) encontraron que los repatriados de nivel no ejecutivo recibían menos promociones internas que los empleados domésticos.

Esta decreciente percepción de que una expatriación deriva en una promoción al regreso puede explicar en parte que Sánchez (2005) no encontrara relación alguna entre una promoción y la adaptación al trabajo del repatriado; sin embargo sugiere que más análisis son necesarios para afirmar con rotundidad que no existe tal relación. Chi y Chen (2007) estudiaron la incidencia de una promoción en la intención de abandono en una muestra de 135 repatriados de 16 multinacionales en Taiwán y tampoco encontraron que la promoción fuese antecedente del deseo de abandono.

A pesar de los resultados arrojados por estos estudios, la literatura entiende que el hecho de progresar profesionalmente facilita la adaptación laboral, ya que hace sentirse más motivado y satisfecho con la organización, lo que redundaría en una disminución de la intención de abandono (Peltonen, 1997; Sánchez, 2005). En definitiva, se propone:

- ✓ *Hipótesis 3.2: Que el trabajador sea promocionado cuando regresa a su país de origen mejora su adaptación al trabajo y reduce la intención de abandono*

#### 5.3.3. Cambios en la autonomía

Sánchez (2005) apunta que el expatriado suele disfrutar de un alto grado de autonomía en su trabajo en el extranjero por lo que, a menudo, muchos perciben falta de autonomía, autoridad, pérdida de independencia en la toma de decisiones y significación en comparación con su puesto internacional (Black *et al.*, 1992; Caligiuri y Lazarova, 2001). Esto ocurre porque a la organización le resulta difícil encontrar una vacante al mismo nivel jerárquico o superior al que ha desempeñado en el extranjero. Los repatriados que ven limitada su autonomía en el puesto al regreso sufren un choque laboral que perjudica el proceso de repatriación, incluso aunque se les ofrezca una compensación atractiva (Sánchez, 2005).

La relación entre la menor autonomía en el puesto al regreso y la adaptación al trabajo ha sido planteada previamente por otros modelos teóricos (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999). Desde un punto de vista empírico, Gregersen y Stroh (1997) hallaron que mejoraba la adaptación laboral del repatriado y Sánchez (2005) también encontró que la favorecía a los 2 meses tras el regreso, pero no así pasados 9 meses, donde no tenía incidencia. Por su parte, Black y Gregersen (1991) encontraron que no solo era significativa para la adaptación laboral, sino que tenía incidencia positiva también en la relación con los individuos y la adaptación al entorno general.

Siguiendo las indicaciones de Sánchez (2005), la hipótesis que se propone recoge el vínculo principal en la literatura, que relaciona el cambio en la autonomía exclusivamente con la adaptación al trabajo, relación apoyada también por diversos estudios empíricos.

- ✓ *Hipótesis 3.3: Cuanto mayor 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, mejor se adapta al trabajo al volver a su país.*

#### 5.3.4. Cambio retributivo

Está ampliamente reconocido que los sistemas de remuneración y recompensa son elementos clave en la atracción, retención y motivación de la fuerza de trabajo (Bochace, 2005; Bonache y Stirpe, 2012). Pero llevado al ámbito de la empresa internacionalizada, Bonache y Stirpe (2012) sostienen que el estudio académico de los sistemas de remuneración de los expatriados es un área aún por desarrollar, en contraste con el amplio cuerpo literario existente para la gestión nacional de RRHH. Los autores destacan que los trabajos hasta el momento se enfocan en cómo las multinacionales compensan a sus expatriados, pero no analizan las causas y efectos de sus estrategias de remuneración y su vínculo con la estrategia de internacionalización de la empresa; por ello consideran la investigación en este ámbito insuficiente. Según Bonache y Stirpe (2012), las líneas de investigación dominantes en el área son: (1) las dificultades que se encuentran en el diseño de

un sistema de pago para expatriados y (2) los elementos incluidos en un paquete de remuneración internacional.

Según Suutari y Tornikoski (2001), un sistema ideal de remuneración de expatriados ha de enfocarse en los siguientes cinco objetivos:

1. Atraer personal a las áreas donde la multinacional tiene mayores necesidades y oportunidades;
2. Facilitar la transferencia de trabajadores internacionales de la forma más rentable posible;
3. Ser consecuente y equitativo en el tratamiento de todos los trabajadores;
4. Facilitar la reentrada de los trabajadores en su país de origen al término de la asignación internacional y;
5. Contribuir a la estrategia organizativa.

La atracción de personal para cumplir misiones internacionales a través de una retribución generosa es una práctica habitual en muchas multinacionales (Bonache, 2005; Bonache y Stirpe, 2012). Está diseñada para romper con las frecuentes barreras vinculadas a la movilidad internacional como pueden ser la familia, la pérdida de calidad de vida y la frustración sobre las implicaciones en la carrera profesional (Bonache y Stirpe, 2012; Sánchez, 2005). Una de las consecuencias del creciente número de asignaciones internacionales es la heterogeneidad de los expatriados en términos de edad, género, antecedentes profesionales o procedencia, entre otros (Shaffer *et al.*, 2006; Warneke y Schneider, 2011); lo cual muchas veces se traduce en la personalización del paquete de remuneración ofrecido, cuando la literatura recomienda su estandarización mediante el establecimiento de políticas sistematizadas (Bonache y Stirpe, 2012; Warneke y Schneider, 2011). Según Stahl *et al.* (2002), la falta de respeto a las habilidades adquiridas, la pérdida de estatus y el choque cultural inverso son problemas habituales en muchas multinacionales y una forma lógica de animar a los individuos a aceptar las misiones internacionales ha sido dotarles de paquetes de remuneración realmente generosos.

Sin embargo, Bonache y Stirpe (2012) argumentan que esta forma de atracción genera conflictos entre los diferentes objetivos que ha de considerar el sistema de remuneración de expatriados. En primer lugar, hace que las asignaciones resulten muy costosas y, en consecuencia, puede que la compañía se vea obligada a reducir el grupo de candidatos cualificados, dificultando aún más el proceso de selección. En segundo lugar, la pérdida sustancial de ingresos al regreso se cita como una de las mayores dificultades en la vuelta (Black y Gregersen, 1999; Sánchez, 2005; Shaffer *et al.*, 1999). En otras palabras, según Bonache y Stirpe (2012), un paquete de remuneración menos atractivo facilita el regreso del trabajador, pero reduce la capacidad de la empresa de atraer trabajadores a puestos internacionales. Finalmente, considerando a los empleados domésticos, otro efecto es la enorme diferencia creada entre el pago a éstos y a los expatriados, lo que impide a la organización ser equitativa. En este sentido, Black y Gregersen (1999, pág. 54) indicaban que una vez los expatriados se encuentran en destino, los directivos en la sede a menudo no se muestran proclives a mimar a sus altamente bien remunerados representantes en el extranjero, pues sostienen que “cuando la gente se traslada en una línea de lujo con un billete de primera clase, se

supone que no han de quejarse por estar en el mar<sup>26</sup>. En resumen, Bonache y Stirpe (2012) sugieren que la relativa insatisfacción con los sistemas de remuneración a expatriados que ciertos estudios han hallado, puede deberse a la dificultad de satisfacer todos sus objetivos a la vez.

Habiendo contextualizado el rol de la remuneración en el proceso de expatriación y volviendo al foco del estudio, esto es, la repatriación, Caligiuri y Lazarova (2001) apuntan a que el elemento retributivo toma especial relevancia en este punto, dado que una de las mayores dificultades es a menudo la drástica reducción de ingresos, tal y como se ha apuntado. Asimismo, Sánchez (2005<sup>26</sup>) sostiene que la compensación tras la repatriación es un factor sumamente importante porque motiva el desempeño y la adaptación, por lo que debería ser comunicada y negociada con antelación para que el repatriado pueda planificar sus necesidades y gastos financieros. Uno de los modelos tradicionalmente más referidos en la literatura sobre repatriación, Black *et al.* (1992), no incluye la compensación; sin embargo, los autores son conscientes de su importancia ya que la versión de 1999 sí lo recoge. Se plantea que cuando se reduce la compensación en el país de origen en relación con la percibida en el extranjero, los problemas de adaptación se incrementarán. Gregersen y Black (1996) quisieron testar empíricamente esta relación, pero no encontraron apoyo empírico y tampoco lo encontró Sánchez (2005). Por su parte, Chi y Chen (2007) no encontraron relación entre los cambios en la retribución y la intención de abandono.

Dado que los planteamientos de la literatura se consideran acertados, pero los estudios empíricos los contradicen en cierta medida, se propone estudiar de nuevo su incidencia en el regreso:

- ✓ *Hipótesis 3.4: Cuanto menor es la compensación del trabajador a su regreso respecto a la que recibía en el extranjero, peor se adapta al trabajo al volver a su país y mayor intención de abandono presenta.*

En resumen, la hipótesis genérica que recoge todos los elementos que componen las características del puesto al regreso sería:

- ✓ *Hipótesis 3: Ciertas características del puesto al regreso incidirán en el resultado de la repatriación de forma que:*
  1. *Cuanto mayor es el uso de las habilidades adquiridas, menor es la intención de abandono del repatriado a su regreso.*
  2. *Que el trabajador sea promocionado cuando regresa a su país de origen mejora su adaptación al trabajo y reduce la intención de abandono*
  3. *Cuanto mayor 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, mejor se adapta al trabajo al volver a su país.*
  4. *Cuanto menor es la compensación del trabajador a su regreso respecto a la que recibía en el extranjero, peor se adapta al trabajo al volver a su país y mayor intención de abandono presenta.*

<sup>26</sup> El estudio cita a Cagney (1975).

#### 5.4. COMUNICACIÓN

El efecto *out of sight, out of mind* hace referencia al olvido en el que cae el expatriado en la vida diaria de la organización. La separación física, además de dificultar la comunicación, puede conducir a la exclusión de muchas de las actividades de la empresa, así como de oportunidades laborales que pudieran ser del interés del expatriado (Avil y Magnini, 2007; Bonache, 2005; Larson, 2006; Lazarova y Cerdin, 2007; Martin y Anthony, 2006; Peltonen, 1997; Starr, 2009; Tyler, 2006; Vermond, 2001).

Una comunicación fluida entre el trabajador y la empresa genera sentimiento de pertenencia a la organización y permite al trabajador estar al día de los cambios que se producen durante su ausencia y que pueden afectar a su regreso. Si éstos no han sido comunicados, las expectativas generadas por el repatriado pueden ser muy imprecisas, dificultando su adaptación (Sánchez, 2005). En este sentido, Sánchez *et al.* (2005) encontraron que los casos en los que menos comunicación había habido eran aquellos en los que mayores problemas de adaptación habían surgido.

Este trabajo también pretende estudiar si la comunicación incide en el resultado de la repatriación y, para ello, se analizan (1) el establecimiento de canales de conexión, (2) el intercambio de información entre el trabajador y la empresa durante la expatriación, (3) la claridad del proceso general y las condiciones de la repatriación y (4) la claridad del rol. Estos cuatro elementos han sido determinados en base a una profunda revisión de la literatura que se detallará a continuación.

##### 5.4.1. Canales de conexión

Es importante establecer mecanismos de conexión entre el expatriado y la empresa matriz más allá del contacto esporádico no sistematizado (Bolino, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Pattie *et al.*, 2010; Sánchez, 2005; Tyler, 2006). Algunas de las vías que Bolino (2007) propone son: (1) visitas a casa durante el periodo de expatriación para establecer redes con la matriz y los compañeros y estar al tanto de los cambios (Gregersen y Stroh, 1997; Pattie *et al.*, 2010; Tyler, 2006; Vermond, 2001; Warneke y Schneider, 2011), (2) hacer llegar un boletín de noticias al expatriado y (3) la asignación de un tutor. En su estudio empírico, Pattie *et al.* (2010) emplean esta misma clasificación, por lo que se propone mantener el mismo criterio con un ligero matiz. Dado el avance de las nuevas tecnologías, se entiende que el envío del boletín de noticias al expatriado se realizará en formato digital; por ello, ampliando ligeramente este concepto, se establece estudiar el uso de las nuevas tecnologías como vía para facilitar la comunicación.

Así, se analiza el efecto del establecimiento de ciertos canales de conexión en el resultado de la repatriación considerando los siguientes elementos: (1) la asignación de un tutor, (2) las visitas a casa durante la expatriación y (3) el uso de nuevas tecnologías. A continuación se ofrece detalle sobre cada uno de los canales de conexión considerados.

### Tutor

Algunos autores sostienen que los tutores tienen un rol fundamental en la estancia en el extranjero como vía para facilitar la adaptación al país de destino (Bolino, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Osman-Gani y Hyder, 2008; Pattie *et al.*, 2010; Qin y Baruch, 2010; Sánchez *et al.*, 2007; Tyler, 2006). No obstante, Lazarova y Caligiuri (2001) encontraron que menos del 20% de los 58 repatriados de su estudio dijeron haberles sido asignado un tutor durante la estancia en el extranjero y en los estudios cualitativos de Lee (2007<sup>27</sup>) y Sánchez *et al.* (2005<sup>28</sup>) tan solo uno de los participantes había contado con el apoyo de un tutor.

La figura del tutor puede ser desempeñada tanto por una persona individual como por un departamento de la organización. Sus principales funciones son mantener informado al trabajador de los cambios acaecidos y velar por sus intereses durante su ausencia. Esto proporciona al trabajador seguridad y favorece el vínculo con la organización (Sánchez, 2005). En la multinacional 3M, por ejemplo, los tutores son los encargados de realizar una entrevista previa a la asignación internacional, preparar los planes de entrada, mantener comunicaciones con las partes implicadas en la repatriación del empleado, revisar los ratios de rendimiento, formar parte en las decisiones de pago y/o promociones, así como en las negociaciones en caso de prolongación de la estancia, mantener contacto continuo con el expatriado, trabajar conjuntamente con el departamento de gestión de personas con respecto a los planes de entrada y regreso, entre otros (Martin y Anthony, 2006). En definitiva, Tyler (2006) recomienda la figura de un tutor desde dos perspectivas complementarias: por una parte, tal y como se ha indicado, para mantener el contacto durante la estancia en el extranjero entre otros cometidos; y por otra, como intérprete cultural.

Dado que un tutor resulta fundamental en la adaptación al destino (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Osman-Gani y Hyder, 2008; Qin y Baruch, 2010; Tyler, 2006; Pattie *et al.*, 2010), algunos autores (Ali e Ismail, 2010; Linehan y Scullion, 2002; Pattie *et al.*, 2010; Tyler, 2006; Vermond, 2001) apoyan que en la fase de repatriación también tiene un papel importante para facilitar el regreso al país de origen y ayudarle en la superación del choque cultural inverso, entre otros. Cuando un expatriado se instala en el país de destino, en muchas ocasiones suele contar con ayuda en la elección de la vivienda, la escolarización de los niños, la adquisición de un vehículo, etc.; sin embargo, esta ayuda no se presta al regreso y supone una dificultad añadida (Black *et al.*, 1992; Hyder y Lövblad, 2007). La importancia del tutor es tan alta, que Vermond (2001) sugiere que su labor continúe al menos durante los 12 meses siguientes al regreso del trabajador a su país de origen. Por su parte, Lazarova y Cerdin (2007) sugieren identificar potenciales expatriados desde el inicio de sus carreras y encaminar su desarrollo durante la asignación y la repatriación por mediación de un tutor para así conocer su percepción en torno a la gestión del regreso y poder prever sus intenciones de desarrollo profesional.

---

<sup>27</sup> Tamaño de la muestra n=17

<sup>28</sup> Tamaño de la muestra n=10

Stroh (1995) no pudo encontrar evidencia empírica que mostrase que la asignación de un tutor reducía la rotación entre los repatriados, pero Sánchez (2005) sí confirmó la relación con una menor intención de abandono. No obstante, en contraposición con el planteamiento inicial, el estudio empírico de Sánchez (2005) encontró que el hecho de tener un tutor durante la expatriación repercute negativamente en la adaptación laboral al regreso, única dimensión de la adaptación para la que planteó la relación. Según la autora, una explicación de este resultado es que, si el repatriado pierde la asistencia de su tutor al volver a España, esta pérdida pueda dificultar su adaptación en los primeros meses; así, las recomendaciones de Vermond (2001) y Lazarova y Cerdin (2007) cobrarían más relevancia si cabe.

Dado que la fundamentación teórica es consistente y que los resultados de Sánchez (2005) requieren de mayor profundización, se decide estudiar el papel del tutor en la matriz y el tutor en la filial en el resultado de la repatriación.

#### Visitas a casa durante la expatriación

Varios autores señalan que las visitas al país de origen y a la sede empresarial durante el periodo de estancia en el extranjero permiten al trabajador obtener información que le ayuda a generar expectativas realistas sobre lo que encontrará a su regreso (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999), favoreciendo su adaptación (Bolino, 2007).

A pesar de que Sánchez (2005) no encontró relación empírica, se considera interesante analizar si las visitas favorecen la adaptación del repatriado y, por ende, reducen su intención de abandono.

#### Uso de nuevas tecnologías

Asimismo, se suma el uso de las nuevas tecnologías como vía para lograr una fluida comunicación; pues en la actualidad, éstas podrían complementar algunos de los canales mencionados. Cox (2004) encuentra que las nuevas formas de tecnologías de la información y telecomunicación como internet y el uso del correo electrónico juegan un papel importante en proveer de información al expatriado y al repatriado.

En definitiva, la subhipótesis sobre la comunicación que se refiere al establecimiento de canales de conexión es:

- ✓ *Hipótesis 4.1: El establecimiento de canales de conexión, como son la asignación de un tutor (en la matriz y/o en la filial), las visitas a casa durante la expatriación y el uso de nuevas tecnologías, favorece la adaptación del repatriado al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y reduce la intención de abandono.*

## 5.4.2. Intercambio de información entre el trabajador y la empresa durante la expatriación

Las empresas a menudo obvian la importancia de una comunicación continua y fluida con sus empleados en el extranjero, sobre todo con respecto a cuestiones que van más allá del ámbito laboral. Lee (2007) mostraba que todos los participantes se comunicaban con sus empresas a diario o semanalmente, pero siempre por temas laborales; mientras que tan sólo uno de ellos mantenía contacto acerca de su adaptación; el único que disponía de la figura de un tutor. Resultados similares encontraron Sánchez *et al.* (2005) cuando el 30% de los participantes de su estudio prácticamente no había mantenido comunicación con su empresas y, quienes lo hicieron, siempre por temas laborales. También en este estudio tan sólo uno de los participantes contaba con un tutor tanto en la matriz como en la filial.

Black *et al.* (1992) puntualizan que el efecto de la comunicación dependerá de su contenido; así, si la comunicación versa sobre aspectos laborales, tendrá mayor incidencia en la adaptación laboral, pero si trata sobre aspectos como la vivienda o la educación, entre otros, tendrá mayor repercusión sobre la adaptación a la relación con los individuos y al entorno general. Sin embargo, en la versión más actual del modelo se entiende que la comunicación se produce cuando el expatriado desarrolla en el extranjero actividades vinculadas con operaciones que tienen lugar en la sede empresarial y, en consecuencia, su contenido es fundamentalmente laboral y organizativo. Por ello, Sánchez (2005) solo estudia el vínculo con aspectos laborales. La autora encontró que la frecuencia de la comunicación entre el trabajador y su sede empresarial ayudaba en la precisión de las expectativas sobre el trabajo, sin embargo, no pudo establecer relación con la adaptación laboral al regreso. No obstante, se considera interesante plantear de nuevo el análisis de esta relación. Además, dado que ciertos autores recomiendan que la comunicación no verse únicamente sobre aspectos laborales y entendiendo que esto pueda llegar a ser así, se establece conexión con todas las dimensiones de la adaptación.

En lo que a la intención de abandono se refiere, Pattie *et al.* (2010) sostienen que la falta de interacción entre la matriz y los expatriados puede conducir a menores índices de desempeño y retención. Los autores encontraron que un 29% de las empresas participantes mencionaban como causa para el abandono voluntario del repatriado el sentirse fuera de contacto con la empresa matriz al regreso. Sin embargo, Sánchez (2005) no pudo confirmar la relación del intercambio de información con una menor intención de abandono.

Considerando todo lo expuesto, la subhipótesis de comunicación referida al nivel de intercambio de información durante la expatriación es:

- ✓ *Hipótesis 4.2: Cuanto mayor es el intercambio de información entre la sede empresarial y el trabajador durante la expatriación, mejor se adapta éste a su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y menor intención de abandono presenta.*

## 5.4.3. Claridad del proceso general y las condiciones de repatriación

Tal y como se ha apuntado, la comunicación no ha de referirse exclusivamente a cuestiones laborales o a los cambios que se producen en el ámbito organizativo, sino que también ha de incluir las condiciones y la fecha de regreso, por ejemplo. Sánchez (2005<sup>29</sup>) recomienda facilitar a sus expatriados toda la información relativa al proceso de repatriación con la suficiente antelación, al menos 90 días antes, mientras que Vermond (2001) opina que el tiempo mínimo debe ser de seis meses. Sin embargo, los datos indican que la comunicación y la claridad con respecto al regreso no son demasiado habituales. Según Lazarova y Caligiuri (2001) más del 30% de las empresas no discuten ningún aspecto de la repatriación con sus empleados y más del 40% de las que lo tratan lo hacen cuando restan menos de seis meses para la culminación de la estancia en el extranjero. En la misma línea, un estudio de la asociación Geodesy (2005) indica que tan sólo el 16% de las empresas trata con sus candidatos la repatriación con más de seis meses de antelación al desplazamiento y Lee (2007) encontró que el 60% de las empresas no acordaron ningún aspecto de la repatriación con sus candidatos, a pesar de que éstos entendían que hubiera minimizado el impacto al regreso. El último informe de *Global Mobility Trends Survey* (2014) indica que el 10% de los participantes debatieron la reentrada tras la repatriación antes de que el trabajador fuera enviado a su asignación internacional, el 31% lo hizo al menos seis meses antes del regreso y la mayoría, el 53%, con menos de seis meses de margen. Las medias históricas son, respectivamente, 22%, 28% y 44%.

No parece que en España la gestión sea diferente a lo que los estudios internacionales destacados apuntan. Sánchez *et al.* (2005) concluyeron que sólo la mitad de las empresas había explicado las condiciones de regreso a sus empleados y algunas les habían permitido participar en la negociación. Sin embargo, los repatriados en general acusaban aspectos concretos como la tardanza en la comunicación de la fecha de regreso, la falta de planificación de su carrera profesional y la escasa formación previa recibida (menos de la mitad de los participantes), y siempre de carácter técnico. Estos datos pueden estar evidenciando que muchas empresas no constan de programas de repatriación que establezcan pautas y procedimientos que puedan ser transmitidos de forma clara a los expatriados previamente a su regreso (Pattie *et al.*, 2010). Frente a ello, Gross (2002) expone que las empresas con programas de repatriación sufren un 5% de dimisiones durante el año siguiente al regreso frente al 22% de las que no constan de este tipo de programas.

Así, la subhipótesis de comunicación planteada al respecto es:

- ✓ *Hipótesis 4.3: Cuanto mayor claridad existe sobre el proceso general y las condiciones de repatriación, mejor se adapta el repatriado a su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y menor intención de abandono presenta.*

---

<sup>29</sup> El estudio cita a Cagney (1975).

## 5.4.4. Claridad del Rol

La claridad del rol se refiere al grado de exactitud con que el trabajador conoce en qué consiste su nuevo empleo en el país doméstico. Al igual que ocurría con las condiciones de la repatriación, la claridad sobre las características del puesto ayuda al repatriado en su adaptación; sin embargo, el 66% de los repatriados japoneses del estudio de Gregersen y Black (1996) confesaban haber sentido incertidumbre en este sentido justo antes de la vuelta.

La comunicación sobre las condiciones de regreso no sólo ayuda al expatriado a generar unas expectativas más realistas, sino que además favorece el desarrollo de las habilidades necesarias para su empleo a la vuelta (Glissmeyer *et al.*, 2007; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997; Tyler, 2006). Para la fase de expatriación; Shaffer *et al.* (1999) encontraron que la claridad del rol era el determinante más importante de la adaptación laboral. Por el contrario, Francke *et al.* (2009) no pudieron contrastar empíricamente esta relación, aunque animan a seguir indagando en ella.

En lo que a la repatriación se refiere, de acuerdo con los modelos clásicos, cuanto más claras son las características del nuevo puesto para el repatriado, mejor se adapta al trabajo tras su misión internacional (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999). Varios autores han encontrado evidencia empírica que avala dicha relación (Black y Gregersen, 1991; Black, 1994; Gregersen y Stroh, 1997); contrariamente a Sánchez (2005), quien no pudo confirmarla en su estudio con repatriados españoles. Adicionalmente, Gregersen y Black (1996) comprobaron empíricamente que existe un vínculo positivo con el compromiso en la repatriación. Así, la última subhipótesis sobre la comunicación es:

- ✓ *Hipótesis 4.4: Cuanto mayor es la claridad del rol, mejor se adapta el repatriado al trabajo a su regreso.*

En resumen, al igual que ocurría con las características del puesto al regreso, se ha constatado que algunos elementos de la comunicación tienen incidencia en la variable dependiente adaptación y otros en la intención de abandono al regreso; sin embargo, forman parte de un mismo planteamiento. Así, la hipótesis general para el estudio de la comunicación sería:

- ✓ *Hipótesis 4: una comunicación constante y fluida con el expatriado durante su asignación internacional incidirá en el resultado de la repatriación de forma que:*
  1. *El establecimiento de canales de conexión, como son la asignación de un tutor (en la matriz y/o en la filial), las visitas a casa durante la expatriación y el uso de nuevas tecnologías, favorece la adaptación del repatriado al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y reduce la intención de abandono.*
  2. *Cuanto mayor es el intercambio de información entre la sede empresarial y el trabajador durante la expatriación, mejor se adapta éste a su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y menor intención de abandono presenta.*

3. *Cuanto mayor claridad existe sobre el proceso general y las condiciones de repatriación, mejor se adapta el repatriado a su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y menor intención de abandono presenta.*
4. *Cuanto mayor es la claridad del rol, mejor se adapta el repatriado al trabajo a su regreso.*

### 5.5. FORMACIÓN

Avril y Magnini (2007, pág. 57) describen al candidato ideal para la expatriación como alguien que posee todas las habilidades técnicas requeridas, tiene experiencia en el país de destino, se encuentra en una situación emocional y familiar ideal y cuenta con una alta orientación al aprendizaje; sin embargo, sostienen que “raras veces (o nunca) están disponibles”. Por ello, la literatura presenta desde hace tiempo la formación a expatriados como facilitador de la adaptación al entorno internacional (Avril y Magnini, 2007; Francke *et al.*, 2009a, Francke *et al.*, 2009b) y se erige como un factor relevante en favor del éxito de la misión internacional (Causin *et al.*, 2011; Hurn, 2007; Lee y Croker, 2006; Pires *et al.*, 2006; Shen y Darby, 2006; Williams *et al.*, 2010).

Si bien las empresas son muy conscientes de su relevancia, aún no son muchas las que constan de programas formales de formación internacional (Hurn, 2007; Shen y Darby, 2006). Ésta suele ser muy limitada y diseñada *ad-hoc* para una situación determinada, a pesar de que es una práctica muy valorada por los empleados (Lee, 2007). De hecho, un 80% de los participantes del estudio de Warneke y Schneider (2011<sup>30</sup>) lo señalan como factor condicionante de la aceptación de la expatriación.

La mayoría de propuestas formativas recogidas en la literatura tienden a enfatizar la importancia de la habilidad de comprensión y adaptación a un nuevo entorno (Avril y Magnini, 2007; Black y Mendenhall, 1990; Pires *et al.*, 2006); por ello, son varios los autores que hablan de formación en diferencias culturales o *cross-cultural training* (Avril y Magnini, 2007; Causin *et al.*, 2011; Hurn, 2007; Pires *et al.*, 2006; Williams *et al.*, 2010). El propósito es desarrollar conciencia y conocimiento en personas cuando no existe un contexto cultural común (Causin *et al.*, 2011). Asimismo, de acuerdo con Lee y Croker (2006), la oferta de formación cultural no implica obviar la instrucción técnica que el puesto o la organización pueda requerir, ya que generalmente, la autonomía, la responsabilidad y las tareas a desempeñar varían. A su vez, Avril y Magnini (2003) defienden que la formación en diferencias culturales ofrecida previamente a la salida debe necesariamente tener una continuación en el país de destino con el fin de minimizar el choque cultural. Los autores proponen formación a tiempo real, esto es, aquella que da respuesta específicamente a las situaciones planteadas en cada momento a lo largo de la estancia en el extranjero (Pires *et al.*, 2006).

En resumen, Magnini y Honeycutt (2003) sostienen que un programa formativo para expatriados debiera constar de tres etapas: formación previa al desplazamiento, formación en destino y

---

<sup>30</sup> Tamaño de la muestra n = 84

formación a tiempo real; aquellas expuestas hasta el momento. No obstante, de acuerdo con otros autores (Black y Gregersen, 1999; Gregersen y Stroh, 1997; Lazarova y Cerdin, 2007; Osman-Gani y Hyder, 2008; Pattie *et al.*, 2010), a ello hay que añadir una etapa que englobe la formación para la repatriación, que es precisamente el elemento a analizar en la presente investigación. Concretamente, Black y Gregersen (1999) sostenían que las empresas exitosas preparaban a los repatriados para los cambios en su vida personal y profesional.

Otra cuestión relevante radica en la conveniencia de incluir en los planes formativos a la familia. Son muchos los autores que defienden esta postura, debido a su influencia en el trabajador (Black y Gregersen, 1991; Hurn, 2007; Lee y Croker, 2006; Avril y Magnini, 2003; Osman-Gani, 2000; Pires *et al.*, 2006; Punnett, 1997; Tung, 1981). Dowling y Welch (2004) detallan la evolución en este sentido e indican que, si bien Mendenhall *et al.* (1987) indicaban que la gran mayoría de las multinacionales que ofrecían formación a sus empleados obviaban la inclusión de sus familias, cada vez son más las multinacionales que sí lo hacen, previamente a la partida al extranjero al menos. Sin embargo, en su estudio con diez multinacionales chinas, Shen y Darby (2006, pág. 353) no solo no encontraron ninguna que incluyera a la familia en el programa formativo, sino que una de las respuestas más repetidas entre los directivos participantes era “nunca pensamos que debiéramos formar a los cónyuges y familias también”. El estudio del efecto y efectividad de la formación a la familia es un área que requiere más investigaciones (Punnett, 1997).

Considerando las aportaciones presentadas, esta investigación persigue estudiar la influencia de la formación en el resultado de la repatriación. Para ello, se analizarán de forma independiente la formación social y la profesional. Los elementos que conforman la formación social son (1) la asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y (2) el asesoramiento financiero y tributario; asimismo, se pretende analizar también el efecto de su provisión a la familia. Por su parte, en el marco de la formación profesional se analizarán las sesiones sobre (1) los cambios en la compañía y sobre (2) la planificación de carrera.

#### 5.5.1. Formación Social

Ciertos autores sostienen que la vuelta al país de origen puede ser igual o incluso más difícil que la llegada al país de destino (Ali e Ismail, 2010; Hyder y Lövblad, 2007; Larson, 2006; Lee, 2007; Lee y Liu, 2006; Linehan y Scullion, 2002; Morgan *et al.*, 2004; Pattie *et al.*, 2010; Reiche y Harzing, 2011; Stroh *et al.*, 2000; Tyler, 2006). Debido a su adaptación a la cultura extranjera durante su experiencia internacional, el trabajador regresa con una perspectiva alterada de la realidad y sufre el denominado choque cultural inverso (Black y Gregersen, 1991; Caligiuri y Lazarova, 2001; Gregersen y Stroh, 1997; Lazarova y Cerdin, 2007; Lee y Liu, 2006; Pattie *et al.*, 2010; Osman-Gani y Hyder, 2008; Vermond, 2001). Black *et al.* (1992) encontró que el 60% de los participantes estadounidenses, el 80% de los japoneses y el 71% de los finlandeses de su estudio lo sufrió.

Frente a ello, la literatura defiende la necesidad de impartir formación y apoyo, pues reduce el choque cultural inverso favoreciendo la adaptación y la menor intención de abandono (Black y

Gregersen, 1999; Gregersen y Stroh, 1997; Martin y Harrell, 1996; Pattie *et al.*, 2010; Sánchez *et al.*, 2007; Stahl *et al.*, 2002); y no sólo al repatriado, sino incluso a su familia (Ali e Ismail, 2010; Caligiuri y Lazaova, 2001; Gregersen y Stroh, 1997; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Warneke y Schneider, 2011), ya que Gregersen y Stroh (1997) y Ali e Ismail (2010) encontraron que la adaptación al regreso del cónyuge y la del repatriado también se afectan mutuamente, tal y como ocurre en la asignación internacional.

La formación para la repatriación constituye, según Pattie *et al.* (2010), una muestra de compromiso hacia el empleado y de comprensión de los retos que la repatriación conlleva; no obstante, resulta menos habitual aún que la ofrecida a expatriados (Lazarova y Cerdin, 2007; Martin y Anthony, 2006; Pattie *et al.*, 2010). Osman-Gani y Hyder (2008) encontraron en su estudio realizado en Singapur que el 46% de las empresas ofrecía formación a expatriados, pero solo el 29% la ofrecía a repatriados; el 91% de los 104 repatriados finlandeses participantes en el estudio de Gregersen y Stroh (1997) recibieron menos de tres horas de formación antes del regreso y el 77% ninguna formación. Finalmente, en la misma línea, tan solo entre un 5% y un 7% de las más de 40 empresas participantes en el estudio de Pattie *et al.* (2010) ofrecían alguna formación para la repatriación; mientras que el 70% de las empresas no ofrecía formación alguna.

Ante la poca oferta de programas de formación para la repatriación, Black y Gregersen (1999) explican que, a pesar de que los participantes de su estudio los encuentran útiles, raramente su provisión con recursos internos es rentable para las empresas, a no ser que el volumen de asignaciones internacionales sea considerable. La mayoría subcontratan estos servicios o forman consorcios con otras empresas para llevarlos a cabo. Sin embargo, creen que las empresas eficaces se han percatado ya de que el dinero invertido en estos programas es un pequeño precio a pagar por la retención del personal con visión y experiencia global. Igualmente, el tiempo y el coste invertidos en dotar a los expatriados y sus familias de sesiones informativas e instrucciones en torno a la comprensión y concienciación cultural contribuirá a minimizar el riesgo de vuelta prematura del expatriado (Lee y Croker, 2006; Punnett, 1997) y de un daño potencial en términos de ofensa cultural hacia los empleados o socios locales (Causin *et al.*, 2011).

Osman-Gani y Hyder (2008) indagaron en las preferencias de los repatriados y concluyeron que priorizaban la formación práctica sobre las condiciones de vida al regreso y la formación en torno al choque cultural inverso y en un formato de seminario de menos de un día de duración e impartido preferentemente por personal de la matriz con experiencia de repatriación previa. Por su parte, basándose en Bolino (2007), Pattie *et al.* (2010) proponen formación legal/ética, formación sobre cambios en la organización y formación técnica. Vermond (2001) defiende que la formación en este punto no ha de ser extensa ni farragosa; una o dos sesiones de asesoramiento personal es suficiente. Martin y Anthony (2006) presentan como ejemplo la gestión de la empresa AT&T, que ofrece un seminario a los repatriados y sus familias dentro del mes siguiente a su regreso y al mismo tiempo ofrecen orientación a los cónyuges en busca de empleo y realizan sesiones especialmente diseñadas para los hijos/as. En la misma línea, Black y Gregersen (1999) destacan la gestión de la empresa de gas y petróleo Unocal, que ofrece a todos sus expatriados y sus familias

un programa de un día de duración sobre su regreso focalizado en las dificultades más comunes en la repatriación, desde la comunicación con colegas que no han estado trabajando en el extranjero hasta ayudar en que los niños/as encajen de nuevo con sus compañeros. Los participantes ven videos de expatriados anteriores y sus familias presentando sus experiencias y ello establece las bases para una conversación posterior. Según los autores, muchas veces los participantes acaban compartiendo consejos para hacer frente a la repatriación. Black y Gregersen (1999) concluyen que la jornada, en opinión de muchos repatriados, resulta útil porque les ayuda a examinar las fuentes de sus frustraciones y ansiedades, lo que les permite posteriormente identificar qué deben hacer para solventarlas.

Tal y como se puede observar, las propuestas de formación social para la repatriación recogidas en la literatura difieren entre sí sobre el contenido específico, la duración y el método de impartición; no existe conformidad al respecto. Sin embargo, todas ellas giran en torno a la importancia de prevenir y preparar al repatriado y su familia sobre los cambios que se darán en su vida diaria tras su regreso. Ante la diversidad de fuentes y alternativas para definir el contenido específico a analizar bajo la denominación común de formación social, se establece seguir los indicadores de Caligiuri y Lazarova (2001), pues posteriormente han sido referidos en otros estudios (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007), siendo además el más reciente una de las referencias principales para el desarrollo del modelo teórico de la presente investigación.

En el marco de la formación social, Caligiuri y Lazarova (2001) propusieron, en coherencia con otros autores, las siguientes tres prácticas:

**Tabla 5 Recomendaciones proactivas para una repatriación estratégica (parcial)<sup>31</sup>**

6. Seminarios de formación sobre la respuesta emocional en la repatriación
7. Asesoramiento y asistencia financiera y tributaria
8. Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación

Fuente: Elaboración propia a partir de Caligiuri y Lazarova (2001)

Con respecto a los seminarios para preparar al empleado y su familia sobre qué esperar en cuanto a la respuesta emocional que sufrirán al regreso, Lazarova y Caligiuri (2001) encontraron que tan solo el 13,8% de los 58 repatriados dijeron haberlo recibido y en el estudio de Lazarova y Cerdin (2007) tan solo el 8,1% de los 133 repatriados participantes. En esa misma línea, menos del 18% de los repatriados del estudio de Lazarova y Caligiuri (2001) ofrecía asesoramiento sobre la vida diaria y los cambios al regreso y además resultó ser la práctica menos valorada entre las analizadas. Otro aspecto difícil de gestionar para los repatriados suele ser la tramitación fiscal y las cuestiones financieras (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007), por lo que Caligiuri y Lazarova (2001) recomiendan ofrecer también asesoramiento en éstas áreas. El 36,8% de los repatriados de

<sup>31</sup> Véase página 64 para conocer el resto de prácticas recomendadas.

su estudio dijeron haberlo recibido; por el contrario, tan solo el 9,8% de los participantes de Lazarova y Cerdin (2007).

Desde un punto de vista empírico, algunos autores han analizado la causalidad entre las horas de formación recibidas por el trabajador previamente a la repatriación y su adaptación al regreso, sin embargo no han hallado relación significativa (Black y Gregersen, 1991; Black, 1994; Gregersen y Stroh, 1997). Con respecto a la formación recibida tras la repatriación, los modelos tradicionales de adaptación de Black *et al.* (1992) y Black *et al.* (1999) esperaban que tuviera incidencia positiva; no obstante, Sánchez (2005) encontró precisamente lo contrario, es decir, que la provisión de formación empeoraba la adaptación laboral y general, sin embargo, estableció que las expectativas acertadas sobre la vida en general ayudaba en la adaptación del repatriado, cuando éstas en parte se logran a través de la comunicación y de la formación. La autora sopesa que una de las causas que pueden haber llevado a estos sorprendentes resultados es que no se indagó en la definición de formación (contenido, duración, momento de impartición, etc.), sino que la encuesta únicamente recogía si había sido ofrecida o no. Así, animan a los siguientes investigadores a ahondar más en este ámbito, tal y como se pretende en el presente trabajo.

Con respecto a la intención de abandono, Lazarova y Caligiuri (2001) y Lazarova y Cerdin (2007) encontraron que las prácticas de gestión lo minimizaban; no obstante, no hicieron el análisis para cada una de las prácticas por separado, por lo que sus resultados han de ser matizados. Por su parte, Stroh (1995) y Sánchez (2005) no pudieron establecer relación significativa con la menor intención de abandono. Así, no existen estudios empíricos previos que avalen esta relación.

Además, a pesar de la intención inicial de mantener las tres prácticas formativas propuestas por Caligiuri y Lazarova (2001), el estudio exploratorio con diversos repatriados para contrastar la comprensión de la encuesta y su correcta cumplimentación, puso de manifiesto que los participantes no hacían distinción entre los Seminarios de formación sobre la respuesta emocional en la repatriación y la Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación. Como la aparición de ambas llevaba a confusión y en numerosas ocasiones a no ofrecer respuesta alguna en torno a la formación social, se decide omitir la primera para incluir tan solo el Asesoramiento y asistencia financiera y tributaria y la Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación.

Por todo ello, la hipótesis final a plantear para el estudio de la formación social al repatriado y su cónyuge es:

- ✓ *Hipótesis 5: La formación social que la empresa proporciona incidirá en el resultado de la repatriación de forma que:*
  1. *La provisión de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y de Asesoramiento financiero y tributario mejora la adaptación del repatriado a la relación con los individuos y al entorno general y reduce su intención de abandono.*

2. *La provisión al cónyuge de Asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y de Asesoramiento financiero y tributario mejora la adaptación del repatriado al trabajo a la relación con los individuos y al entorno general.*

### 5.5.2. Formación Profesional

Reiche y Harzing (2011) defienden que para reducir el riesgo de abandono en la repatriación las empresas necesitan combinar prácticas de RRHH orientadas al corto plazo con instrumentos de largo plazo, como la integración de la asignación internacional en el desarrollo profesional del individuo. Ello requiere dejar de considerar la repatriación un incidente aislado. En esta línea, Shen y Darby (2006, pág. 350) sugieren que las multinacionales deberían comprometerse con el desarrollo personal de sus empleados a través de un sistema de repatriación sistemático y bien desarrollado y un plan de carrera y sucesión, en cuyo contexto la experiencia internacional esté ligada al desarrollo directivo.

Es comprensible que antes de la partida al extranjero una empresa no pueda determinar con certeza el puesto que podrá o querrá ofrecer al repatriado. No obstante, gestionar las carreras de estos profesionales tratando desde el inicio las posibilidades reales de promoción y las características del puesto al regreso es importante (Lazarova y Caligiuri, 2001; MacDonald y Arthur, 2005; Pattie *et al.*, 2010; Osman-Gani y Hyder, 2008; Wittig-Berman y Beutell, 2009; Vermond, 2001). Además, en el momento antes de la repatriación sí es viable que un plan de carrera realista y acorde a las necesidades de ambas partes pueda ser desarrollado (Lazarova y Cerdin, 2007). Black *et al.* (1992) y Black *et al.* (1999) así lo sugerían y el trabajo empírico de Sánchez (2005) corroboró que la precisión de las expectativas sobre el trabajo ayuda a la adaptación laboral del repatriado y que la gestión de la carrera profesional reduce la intención de abandono del repatriado, empíricamente testado también por Stroh (1995).

Sin embargo, Caligiuri y Lazarova (2001, pág. 247) encuentran que a menudo los repatriados son reubicados en “puestos de espera” debido a una pobre planificación de carrera. Por su parte, Suutari y Brewster (2003) muestran que las organizaciones finlandesas sí trabajan estrechamente con los expatriados para acordar oportunidades laborales tras su asignación internacional, a veces incluso previamente a su partida. Black y Gregersen (1999) ponen como ejemplo a Monsanto, donde la oficina central comienza a pensar sobre el destino de los expatriados que están pendientes de regresar entre tres y seis meses antes de que lo hagan. Primeramente un técnico de RRHH y un superior del expatriado (ambos con experiencia internacional) evalúan las habilidades que el trabajador ha desarrollado durante su asignación y revisan empleos potenciales dentro de la propia empresa. Al mismo tiempo, el propio expatriado redacta un informe que incluye una autoevaluación y describe sus objetivos profesionales. Después, los tres se reúnen y deciden cuál de los empleos disponibles casa mejor con las capacidades del trabajador y las necesidades de la organización. De acuerdo con los autores, en los seis años siguientes al establecimiento de este sistema, las tasas de abandono entre los repatriados de Monsanto se vieron drásticamente reducidas. Además, dado que

los trabajadores participan en el proceso, se sienten a su vez valorados y justamente tratados incluso si no consiguen el trabajo que ellos inicialmente habían elegido. Este testimonio es bastante similar al que ofrecieron más tarde Martin y Anthony (2006) cuando estudiaron la empresa Cable and Wireless, quien prepara a sus repatriados para ayudarles en la búsqueda de una oportunidad laboral de su interés. Para ello, les ofrecen un cuestionario que les ayuda a actualizar sus habilidades y a ligarlas con los puestos más pertinentes; al tiempo que les ofrecen un libro de trabajo con el fin de identificar sus aspiraciones laborales, logros y fortalezas. Los expatriados reciben asesoramiento durante todo el proceso. Como último ejemplo, en la empresa Ciba-Geigy la planificación de la repatriación comienza un año antes del retorno mediante una política formal que incluye la creación de un puesto, la selección de un expatriado, la redacción de un contrato y otras tareas relacionadas. De esta forma, la mayoría de expatriados conoce cuál será su puesto a la vuelta aproximadamente seis meses antes del retorno (Martin y Anthony, 2006).

A pesar de lo apuntado, la literatura empírica muestra que las empresas generalmente no gestionan eficientemente la planificación de carrera de sus repatriados (Pattie *et al.*, 2010; Stahl *et al.*, 2009; Tung, 1998). Black *et al.* (1992) concluyeron que en más del 62% de las ocasiones, los repatriados no tienen asignado un puesto al regreso y Pattie *et al.* (2010) encontraron también, tal y como se ha comentado, que la razón principal de despido de repatriados era no disponer de puestos al regreso, motivado en parte por la falta de planificación. El mismo estudio encontraba que un 29% de las empresas había sufrido abandonos indeseados en respuesta a que el repatriado no había obtenido un puesto permanente al regreso, pues entonces son más proclives a realizar una búsqueda de empleo que puede favorecer su abandono. En este sentido, Lazarova y Caligiuri (2001) reportaban que algunos repatriados de su estudio se habían sentido olvidados por la dirección; es más, gran parte de ellos indicaba que la razón principal por la que habían obtenido un puesto al regreso se debía a sus propios contactos y extensa red. En esta línea, solo un 5% de las empresas del estudio de Pattie *et al.* (2010) tenía en cuenta la asignación internacional en el diseño de planes de carrera en la organización, siendo las empresas que conforman ese pequeño grupo las que constan de más de 15 expatriados. El estudio también muestra que solo un 7% de las empresas tenían programas formales para llegar a acuerdos con los repatriados en torno al diseño de sus planes de carrera. Por su parte, un 53% de los 494 expatriados alemanes del estudio de Stahl *et al.* (2002) identificaban la falta de planificación de carrera y apoyo durante la misión internacional como la causa por la que sostenían que había discrepancias entre la estrategia de internacionalización y las políticas de GIRH. En concreto, matizaban que había falta de planificación a largo plazo y planificación de la reincorporación, no existía un desarrollo sistemático de directivos para las carreras internacionales y faltaba apoyo organizativo durante la asignación internacional. Asimismo, el último informe de *Global Mobility Trends Survey* (2014) encuentra que, a pesar de que la gestión de la carrera profesional destaca como un reto de la gestión de asignaciones internacionales para muchas empresas, solo el 22% de las participantes tenían un proceso formal de gestión de la carrera de trabajadores internacionales, lo que supone una caída del 9% con respecto al informe del año anterior. Contrariamente, Lazarova y Caligiuri (2001) encontraron que un 36,2%<sup>32</sup> de los repatriados había

<sup>32</sup> El estudio de Lazarova y Caligiuri (2001) se realizó a 58 repatriados de empresas estadounidenses y canadienses.

llevado a cabo sesiones de planificación profesional con sus empresas, siendo la segunda práctica de gestión más valorada por ellos. Esta práctica tan solo se ve superada por el ofrecimiento de signos visibles de valoración de la experiencia internacional, que también constituía la principal causa de abandono por parte de los repatriados en el estudio de Pattie *et al.* (2010).

Con el ánimo de explicar la falta de planificación, Gross (2002) opina que normalmente los responsables de la gestión de RRHH en la empresa matriz se ven inundados por toda la logística que supone la asignación internacional (*Global Mobility Survey*, 2014). Sin embargo, deberían estar centrados en establecer expectativas de carrera atractivas para los candidatos a través de (1) la definición de los objetivos de la asignación y (2) especificaciones claras de cómo éstos casan con los planes de carrera a largo plazo (Gross, 2002; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Pattie *et al.*, 2010; Stahl *et al.*, 2009; Tyler, 2006). De hecho, un estudio del año 2000 realizado por la consultora KPMG citado en Vermond (2001) indica que el 49% de las empresas opina que la administración de los asignados requiere demasiado tiempo y esfuerzo, siendo tal la opinión del 43% de las empresas el año anterior. Por todo ello, Pattie *et al.* (2010) argumentan que tener un departamento de gestión de RRHH especializado en la gestión de la expatriación favorece todo el proceso, ya que ayuda a evitar errores comunes a través de la creación de un conocimiento institucional. No obstante, encuentran que no es habitual, ya que solo un 17% de las empresas de su estudio disponían de uno.

En el ámbito laboral otro de los problemas en la repatriación son los cambios acontecidos en la empresa matriz que el trabajador desconoce (Black y Gregersen, 1999; Hyder y Lövblad, 2007; Larson, 2006). El repatriado ha de ser instruido con respecto al *modus operandi* de la empresa y los nuevos objetivos prioritarios, teniendo en cuenta sus necesidades personales y la cultura organizativa (Lazarova y Cerdin, 2007; Martin y Anthony, 2006). Pattie *et al.* (2010) y Gregersen y Stroh (1997) defienden que este tipo de formación mejora la adaptación al regreso. No obstante, Lazarova y Caligiuri (2001) encontraron que tan solo el 10,3% de los 58 repatriados participantes en su estudio dijeron haberla recibido. Al igual que ocurría con la formación social, de nuevo se trae a colación que, dado que Lazarova y Caligiuri (2001) y Lazarova y Cerdin (2007) encontraron que las prácticas de gestión reducían la intención de abandono pero no hicieron el análisis para cada una de ellas por separado, se quiere estudiar también ese efecto directo.

Para concluir, ya que las aportaciones son varias y es necesario acotar lo que el concepto Formación Profesional va a englobar, se sigue el mismo criterio que en la Formación Social. Así, se establece de nuevo emplear los indicadores de Caligiuri y Lazarova (2001), puesto que recogen razonablemente todo lo mencionado. Las autoras sugerían:

**Tabla 6 Recomendaciones proactivas para una repatriación estratégica (parcial II)**

2. Sesiones de Planificación de la Carrera
5. Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía

Fuente: Elaboración propia a partir de Caligiuri y Lazarova (2001)

Tomándolo en consideración, se propone:

- ✓ *Hipótesis 6: La formación profesional que la empresa proporciona al repatriado incidirá en el resultado de la repatriación de forma que: la provisión de Sesiones de Planificación de la Carrera y de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía mejora la adaptación laboral del repatriado y reduce su intención de abandono.*

#### 5.6. GARANTÍAS OFRECIDAS

Una vez seleccionado el candidato son varios los autores que proponen, en el marco de un programa de repatriación, ofrecer un acuerdo o garantía por escrito (Caligiuri y Lazarova, 2001; Gross, 2002; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007).

El 88% de los 84 participantes del estudio de Warneke y Schneider (2011) valoraban la garantía de reintegración como un elemento determinante en la toma de decisión ante la propuesta de una expatriación. Por lo tanto, durante la negociación de las condiciones de la asignación, aclarar con el candidato las posibilidades reales al regreso será importante. Asimismo, en la medida de lo posible es importante que el acuerdo contenga información específica sobre el tipo de puesto al regreso para que las expectativas sean aún más realistas (Williams *et al.*, 2010), pues se ha constatado empíricamente que la precisión de las expectativas laborales favorecen la adaptación laboral (Sánchez, 2005). En este sentido, Tung (1998) en su estudio a 409 expatriados encontró que aquellos a los que se les había asegurado una promoción y/o un puesto al regreso estaban más satisfechos, pero se trataba solo del 7% de la muestra.

Lazarova y Caligiuri (2001) encontraron que el 23,2% de los repatriados de su estudio dijo haber recibido garantías y el dato era del 33,6% en la muestra de Lazarova y Cerdin (2007). Volviendo a la argumentación expuesta para el análisis de la formación, dado que esos estudios no establecieron relación directa entre la garantía sobre el tipo de puesto al regreso y la intención de abandono, se decide estudiar esa relación concreta. Asimismo, considerando las aportaciones de Warneke y Schneider (2011) y Sánchez (2005), también se considera interesante conocer si la garantía de reintegración tiene el mismo efecto en el resultado de la repatriación. En consecuencia, se propone.

- ✓ *Hipótesis 7: La provisión de garantías de reintegración y garantías de un puesto específico al regreso mejora la adaptación laboral del repatriado y reduce su intención de abandono.*

#### 5.7. VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

La importancia de este aspecto ya ha sido anticipada en apartados anteriores. Caligiuri y Lazarova (2001) identifican como una de las preocupaciones de los repatriados frente a su regreso la rápida

pérdida de interés de su entorno sobre su experiencia internacional. Es importante, de cara al éxito en la retención y posterior contribución de los repatriados, crear un ambiente donde la experiencia global se valora (Lazarova y Cerdin, 2007; Sánchez, 2005). En definitiva, la empresa debiera ofrecer signos visibles de que reconoce la experiencia internacional para mostrar que un itinerario global beneficia la carrera de las personas (Bastida, 2007; Begley *et al.*, 2008; Lazarova y Caligiuri, 2001; Pattie *et al.*, 2010; Wittig-Berman y Beutell, 2009). Según Bastida (2007), con ello se emite un mensaje fuerte y claro al personal de la empresa de que la experiencia internacional, el conocimiento y la especialización son apreciados. Además, Sánchez (2005) sostiene que mejora la opinión de los repatriados sobre su organización, lo que facilita su adaptación y se puede traducir en un menor deseo de abandono.

Tyler (2006) propone como medida de reconocimiento y valoración ofrecer la posibilidad de participar en Forums de Repatriados donde éstos puedan compartir sus vivencias y Vermond (2001) opina que la creación de espacios “tan simple e informal como un *lunch and learn*” donde los repatriados puedan compartir información con sus colegas y ambos se beneficien del punto de vista global fomenta la percepción de valoración de su experiencia (Bastida, 2007).

Sin embargo, la literatura apunta a que este tipo de signos no son habituales (Begley *et al.*, 2008; Black *et al.*, 1999; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997; Shen y Darby, 2006; Stroh *et al.*, 2000). Menos del 30% de los repatriados del estudio de Lazarova y Caligiuri (2001) y del de Lazarova y Cerdin (2007) consideraba que la empresa ofrecía evidencias de valoración de la experiencia internacional, aun siendo la práctica más valorada por ellos. Además, Lazarova y Caligiuri (2001) interpretan en los resultados de su estudio que los trabajadores se mantendrán en la empresa solo si sienten que ésta les valora y apoya, más que por un sentimiento de lealtad o compromiso hacia la organización. Los participantes destacan el aprecio de la experiencia internacional y las sesiones de planificación de carrera como los dos elementos más importantes de un sistema de repatriación y sostienen que la falta de los mismos probablemente generará actitudes poco favorables y, en última instancia, el abandono.

Pattie *et al.* (2010) encontraron que tan solo el 17% de las más de 40 empresas participantes en su estudio ofrecía reconocimiento a los repatriados más recientes; mientras que Bergley *et al.* (2008) indican que es precisamente eso lo que constituye una de las principales quejas entre los repatriados. El estudio cualitativo llevado a cabo en España por Sánchez *et al.* (2005) encontró que ninguno de los participantes estaba totalmente satisfecho con la valoración de su experiencia por parte de la compañía<sup>33</sup>; de hecho, casi la mitad lo valora con una puntuación inferior a la media. Sin embargo, desde el punto de vista de los repatriados, este estudio también muestra que se trata de la práctica de gestión más importante para ellos, con una puntuación media de 6.4 sobre 7; seguida por la comunicación (5.9 sobre 7), el plan de desarrollo profesional (5.6 sobre 7), la información sobre las condiciones de regreso (5.6 sobre 7) y finalmente el tutor (3.3 sobre 7); todos ellos aspectos incluidos en la presente investigación. En base a los resultados obtenidos, el estudio concluye que “parece existir una relación entre el valor que la empresa concede a la experiencia

<sup>33</sup> En una escala Likert de 7 puntos, ninguno de los participantes otorgó la puntuación máxima.

internacional adquirida por el trabajador y el periodo necesario para que el repatriado se adapte” (Sánchez *et al.*, 2005, pág. 80). Sánchez (2005) quiso testar empíricamente esta relación así como la incidencia en el menor deseo de abandono, no obstante, no halló relación significativa para ninguno de los casos. Así, se decide volver a plantear:

- ✓ *Hipótesis 8: Cuanto más valora la empresa la experiencia internacional que ha adquirido el trabajador en el extranjero, mejor es su adaptación al trabajo a su regreso y menor intención de abandono presenta.*

En síntesis, las variables y relaciones propuestas hasta el momento buscan recoger evidencias de que la perspectiva tradicional u organizativa incide en el resultado de la repatriación, bien sea favoreciendo la adaptación al regreso o reduciendo el deseo de abandono. Por lo tanto, a partir de ahora restaría analizar las propuestas para conformar la perspectiva emergente o proactiva, con el fin de completar el modelo teórico de investigación expuesto.

## 5.8. CARÁCTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Como primer elemento en el marco de la perspectiva emergente se proponen una serie de características demográficas que la literatura apunta que inciden en la expatriación y se entiende que su efecto puede ser trasladable a la última frase del proceso (Ali e Ismail, 2010; Francke *et al.*; 2009; Pires *et al.*, 2006). Siguiendo las investigaciones de varios autores se incluyen: el género, la edad y la situación familiar (pareja e hijos/as) (Black y Gresersen, 1991; Black *et al.*, 1992; Chi y Chen, 2007; Gregersen y Stroh, 1997; Hyder y Lövblad, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lee y Liu, 2006).

### 5.8.1. Género

Brabant *et al.* (1990) y Rohrlich y Martin (1991) encontraron que el género femenino está correlacionado con una mayor angustia o estrés en la repatriación. Sin embargo, más recientemente Cox (2004) no ha encontrado diferencias estadísticamente significativas en la adaptación al regreso en su estudio con 101 repatriados, entre los cuales el 71% eran mujeres. A pesar de no ser estadísticamente significativos, lo cierto es que las mujeres de su estudio sí mostraban una puntuación ligeramente mayor en depresión, dificultad social e identificación con el extranjero; mientras los hombres puntuaban más alto en la identificación con el país de origen. Por todo ello se plantea estudiar de nuevo:

- ✓ *Hipótesis 9.1: Las mujeres presentan peor adaptación al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general al regreso y tienen mayor intención de abandono.*

## 5.8.2. Edad

Gregersen y Stroh (1997) y Sánchez (2005) proponen que los individuos mayores disponen de más información en lo que respecta a la empresa matriz y al país de origen y entienden que tienen más experiencia que los jóvenes en la gestión de cambios. Así, la relación empírica entre la edad y la adaptación ha sido analizada por Black y Gregersen (1991), Black (1994), Gregersen y Stroh (1997), Suutari y Välimaa (2002) y Sánchez (2005), pero los resultados son diversos.

Black y Gregersen (1991) demuestran que la edad afecta positivamente a la adaptación del trabajador a las relaciones con los individuos y al entorno general y Black (1994) también afirma que según aumenta la edad del repatriado la adaptación es mejor en sus tres dimensiones. En esta línea, Cox (2004) contrastó que los repatriados más jóvenes presentaban mayor angustia en la repatriación. Por el contrario, Gregersen y Stroh (1997) no encontraron diferencias en la adaptación al regreso de los trabajadores más mayores en comparación con los más jóvenes y tampoco lo hicieron Suutari y Välimaa (2002). Finalmente, Sánchez (2005) tampoco pudo confirmar esa relación y, de hecho, probó que la edad perjudicaba la adaptación al entorno general a largo plazo. Considerando todo lo que la literatura sugiere, se decide incluir su estudio en la presente investigación y se plantea la siguiente hipótesis:

- ✓ *Hipótesis 9.2: Cuanto mayor es la edad del repatriado mejor se adaptará en su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y menor será su intención de abandono.*

## 5.8.3. Situación familiar: pareja e hijos/as

En lo que a la situación familiar del repatriado se refiere, ya han ido surgiendo a lo largo del marco teórico referencias respecto a su importancia, pues destaca como uno de los condicionantes más relevantes del éxito de la misión internacional de principio a fin. Hyder y Lövblad (2007) proponen estudiar la incidencia del estado civil en la repatriación, basándose en un estudio de Moore *et al.* (1987) que ratificó que era un factor relevante en la experiencia al regreso de misioneros norteamericanos. A ello Naumann (1992) añade que a mayor número de hijos y a mayor edad de éstos, aumentan las probabilidades de fracaso en la expatriación, por lo que se decide incluirlos en el análisis.

Larson (2006<sup>34</sup>) contrastó que los asuntos familiares eran la razón principal (47%) para rechazar la asignación internacional, muy por delante de las aspiraciones de carrera, segundo motivo para el rechazo (14%). De ahí la recomendación de considerarla desde el inicio en la selección (Avril y Magnini, 2007; Larson, 2006; Punnett, 1997), en el proceso formativo a lo largo de la expatriación (Shen y Darby, 2006; Pires *et al.*, 2006) y en la gestión de la propia repatriación (Larson, 2006). Asimismo, el mismo trabajo de Larson (2006<sup>35</sup>) muestra que los dos desafíos más importantes de

<sup>34</sup> El autor cita el estudio GMAC 2004 (Larson, 2006, pág. 46).

<sup>35</sup> El autor cita el estudio Cendant Mobility 2004 (Larson, 2006, pág. 47)

una asignación internacional son la adaptación de la familia y la repatriación. Sin embargo, Williams *et al.* (2010) sugieren que los aspectos familiares no se consideran convenientemente en la mayor parte de las ocasiones.

Considerando todas las aportaciones, se proponen las siguientes hipótesis:

- ✓ *Hipótesis 9.3: Los repatriados con pareja estable se adaptarán peor en su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y presentarán mayor intención de abandono.*
- ✓ *Hipótesis 9.4: Los repatriados con hijos/as se adaptarán peor en su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y presentarán mayor intención de abandono.*

En resumen, la hipótesis general que recoge todas las relaciones halladas para las características demográficas es:

- ✓ *Hipótesis 9: Ciertas características demográficas del repatriado inciden en el resultado la repatriación de forma que:*
  1. *Las mujeres presentan peor adaptación al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general al regreso y tienen mayor intención de abandono.*
  2. *Cuanto mayor es la edad del repatriado mejor se adaptará en su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y menor será su intención de abandono.*
  3. *Los repatriados con pareja estable se adaptarán peor en su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y presentarán mayor intención de abandono.*
  4. *Los repatriados con hijos/as se adaptarán peor en su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general y presentarán mayor intención de abandono.*

## 5.9. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON LA CARRERA

Este concepto engloba los siguientes elementos: la mejora de habilidades durante la asignación internacional, la satisfacción con las características del puesto, la satisfacción con la prospección de carrera, la satisfacción con la retribución, la eficacia personal, el activismo de carrera, el *boundaryless career* y *protean career*.

### 5.9.1. Mejora de habilidades

Bastida (2007) defiende que el directivo expatriado adquiere una serie de habilidades (conocimientos, perspectivas, relaciones profesionales, etc.) que revierten positivamente en el

rendimiento de la empresa multinacional; sin embargo, no todas lo saben apreciar (Peltonen, 1997, Sánchez, 2005). De hecho, la posesión de experiencia internacional ya resulta una cualidad muy poco común, por lo que estos directivos se convierten en un recurso valioso, escaso e inimitable y, según Bastida (2007), poder aprovecharlo como ventaja competitiva pasa necesariamente por un correcto plan de repatriación (Caligiuri y Lazarova, 2001).

Un estudio de Riusala y Suutari (2000) encontraba que el 80% de los cerca de 300 expatriados finlandeses participantes en su estudio entendían que las nuevas habilidades serían útiles en sus puestos en la matriz y el 63% creía poder encontrar un empleo que casase con sus cualidades al regreso. También el 34% de la submuestra de 295 participantes del estudio de Stahl *et al.* (2002<sup>36</sup>) encontraban que la asignación internacional mejora las habilidades de gestión, interculturales y de comunicación; sin embargo, alrededor de un 40% no estaba satisfecho con la política de compensación y reconocimiento a la mejora de esas habilidades. En definitiva, las empresas deberían tener muy presente la percepción de los repatriados de que la experiencia internacional tiene un impacto positivo en su plan de carrera, pero no necesariamente dentro de la misma organización (Caligiuri y Lazarova, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Stahl *et al.*, 2002).

En lo que a este estudio respecta, además del efecto del uso en el puesto al regreso de las ocho habilidades propuestas por Bolino y Feldman (2000)<sup>37</sup>, se considera asimismo de interés medir si el efecto positivo en la repatriación también se da cuando el trabajador percibe haber incrementado esas cualidades (Caligiuri y Lazarova, 2001; Tung, 1998).

El estudio empírico de Chi y Chen (2007) con 135 repatriados de multinacionales taiwanesas no encontró relación entre la mejora de habilidades y la intención de abandono; no obstante, se propone estudiar:

- ✓ *Hipótesis 10.1: Cuanto mayor es la percepción de haber mejorado las habilidades durante la asignación internacional, mayor será la intención de abandono del repatriado.*

#### 5.9.2. Satisfacción con las características del puesto

En el marco de la perspectiva organizativa o tradicional se propone analizar la incidencia de ciertas características del puesto al regreso en el resultado de la repatriación. Al igual que se ha propuesto hacer con la variable anterior, se cree interesante medir también si esas características satisfacen al repatriado y si ello incide en el resultado de la repatriación. Según Bonache (2005), la satisfacción con las características del puesto requiere analizar los siguientes ítems: claridad de las tareas, variedad de las tareas, discreción del rol (autonomía), oportunidades de aprendizaje, posibilidades de emplear el conocimiento propio y responsabilidad.

<sup>36</sup> La muestra del estudio consta de 494 expatriados alemanes, pero a esta cuestión solo respondieron quienes anteriormente habían afirmado que “aunque la asignación internacional no mejorará mis perspectivas de carrera en la organización, tendrá un impacto positivo en mi carrera en general” (Stahl *et al.*, 2002, pág. 223).

<sup>37</sup> Véase página 108.

Bonache (2005) estudió la satisfacción laboral en tres grupos profesionales habituales en las empresas con experiencia internacional: el personal doméstico, los expatriados y los repatriados. La muestra sumaba un total de 905 trabajadores de multinacionales españolas, de los cuales 723 eran empleados sin experiencia internacional, 101 eran expatriados y 81 repatriados. Los resultados de su estudio para la variable satisfacción con las características del puesto mostraban que, a excepción de la claridad de las tareas, los expatriados se mostraban significativamente más satisfechos con su puesto de trabajo. Por su parte, Stahl *et al.* (2002) encontraron que un 42% de sus más de 400 participantes estaba altamente preocupado por la reducción de la responsabilidad y la autonomía en el puesto al regreso.

Considerando las aportaciones de esos autores y dada la relevancia de los aspectos laborales en el proceso de repatriación en general, se quiere estudiar si la satisfacción con las características del puesto es una variable significativa en el resultado del proceso.

- ✓ *Hipótesis 10.2: Cuanto mayor es la satisfacción con las características del puesto, mejor será la adaptación laboral del repatriado y menor será su intención de abandono.*

#### 5.9.3. Satisfacción con la prospección de carrera

Es importante comunicar cuanto antes las expectativas de carrera, ya que muchos expatriados esperan que sus compañías reconozcan y compensen su esfuerzo y experiencia mediante el ofrecimiento de oportunidades laborales de alto nivel donde puedan emplear las habilidades adquiridas (Gross, 2002; Lee y Liu, 2006; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997; Starr, 2009; Stevens *et al.*, 2006; Stroh *et al.*, 1998; 2000; Tyler, 2006; Vermond, 2001), tal y como se ha mencionado previamente. De hecho, Biemann y Andresen (2010) añaden que la experiencia internacional y el desarrollo de habilidades internacionales se consideran, cada vez más, parte de la progresión de carrera y prerrequisito para los puestos *senior* (Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997). En este sentido, un estudio llevado a cabo en España (García-Lombardía y Pin, 2009) apunta que las expectativas de los expatriados con respecto a su repatriación son muy altas y las empresas no siempre son capaces de asegurar un puesto adecuado. Por ello, el regreso en muchos casos resulta decepcionante desde la óptica profesional (Bonache, 2005; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997; Stahl *et al.*, 2002; 2009; Wittig-Berman y Beutell, 2009). Ello queda demostrado por Bonache (2005), quien cuando estudió la diferencia en la satisfacción con la prospección de carrera entre los tres grupos de trabajadores españoles indicados previamente, encontró que de nuevo la mayor satisfacción la mostraban los expatriados.

Hyder y Lövblad (2007) defienden que la obtención de un empleo adecuado al regreso requiere armonizar las expectativas del repatriado con la voluntad y la capacidad de la empresa de cubrir dichas expectativas (Vermond, 2001). En consecuencia, en aras a que éstas sean lo más acorde posibles con la realidad que podrá ofrecer la empresa al retorno, es conveniente definir las al máximo desde el inicio junto con el futuro repatriado (Pattie *et al.*, 2010). Todo ello destaca la importancia de

gestionar los planes de carrera desde el comienzo (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Martin y Anthony, 2006; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997), incluyéndolo en el programa de repatriación.

Stahl *et al.* (2002) encontraban que casi un 60% de los más de 400 participantes creían que la asignación internacional iba a suponer un avance profesional dentro de la propia organización, pero casi un 90% entendía que abriría oportunidades profesionales en otras empresas. En consecuencia, se cree que cuanto menor sea la satisfacción con la prospección de carrera en la organización mayor será la intención de abandono, quedando formulada la hipótesis de la siguiente manera:

- ✓ *Hipótesis 10.3: Cuanto mayor es la satisfacción con la prospección de carrera menor será la intención de abandono del repatriado.*

#### 5.9.4. Satisfacción con la retribución

En el apartado correspondiente al Cambio Retributivo se ha contextualizado la importancia de la compensación en el resultado de la repatriación. Se argumentaba que las multinacionales a menudo ofrecen compensaciones generosas con el ánimo de impulsar la movilidad internacional y, en consecuencia, parece lógico pensar que ello derivará en mayor satisfacción entre los expatriados en lo que a su remuneración se refiere. Sin embargo, la evidencia es contradictoria (Bonache y Stirpe, 2012), puesto que hay estudios que avalan la insatisfacción de los expatriados con los paquetes compensatorios ofrecidos por la empresa (Harvey, 1993; Stahl *et al.*, 2002; Warneke y Schneider, 2011), a excepción de Suutari y Tornikoski (2001). En este sentido, Stahl *et al.* (2002) encontraron que un 39% de los más de 400 participantes estaba totalmente insatisfecho con el paquete compensatorio durante la expatriación, pero un 35% estaba altamente insatisfecho. En lo que a la repatriación respecta, el mismo estudio encontraba que la reducción en la compensación era una preocupación importante para un 33% de los participantes, pero no lo era en absoluto para un 47%. En España, Bonache (2005) no encontró diferencias en la satisfacción con la remuneración entre expatriados y repatriados españoles y, con respecto a los últimos, Sánchez (2005) dedujo que la remuneración no afectaba a su adaptación laboral al regreso; sin embargo, tan solo estudiaba el cambio retributivo, no la satisfacción con la retribución.

Para concluir, Bonache y Stirpe (2012) sugieren que, a pesar de que el estudio de las prácticas de remuneración de las empresas multinacionales es relevante para una amplia serie de resultados en el ámbito de la GIRH, las investigaciones futuras deberían centrarse en el estudio de la satisfacción de los trabajadores globales con su paquete de remuneración, entre otros. Así, este estudio da respuesta a esa llamada. Ta y como se ha argumentado anteriormente para el caso de otras variables, se considera interesante estudiar no solo si un incremento retributivo incide en el resultado de la repatriación<sup>38</sup>, sino saber también si éste ha de ser satisfactorio para el repatriado para que la repercusión sea positiva al regreso.

<sup>38</sup> Relación planteada en el apartado Cambio Retributivo.

- ✓ *Hipótesis 10.4: Cuanto mayor es la satisfacción con la retribución, mejor será la adaptación laboral al regreso y menor será la intención de abandono.*

#### 5.9.5. Eficacia Personal

MacDonald y Arthur (2005, pág. 147<sup>39</sup>) mencionan que “la repatriación es más un proceso psicológico que físico” y, en este sentido, la eficacia personal es un factor importante. “La eficacia personal o la autoeficacia 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 le presenten al ser repatriados” (Sánchez, 2005<sup>40</sup>, pág. 82). Black *et al.* (1999) la incluyen en su modelo como variable individual que puede afectar a la adaptación en la repatriación y, en su propuesta de modelo teórico, McDonald y Arthur (2005) mantienen la relevancia del estudio de la relación.

Empíricamente, Sánchez (2005) encontró que la eficacia personal mejora la adaptación laboral del repatriado desde el inicio del regreso y a largo plazo, e incide también positivamente en su adaptación al entorno general transcurridos nueve meses desde el regreso. También son dignos de consideración las aportaciones de Stevens *et al.* (2006) en su estudio con 305 japoneses repatriados, pues analizaron el efecto de lo que denominaron autoajuste en el apego al trabajo y encontraron que jugaba un papel más importante que las prácticas de gestión de RRHH. Así, se propone estudiar esta relación de nuevo.

- ✓ *Hipótesis 10.5: Cuanto mayor es la eficacia personal del repatriado, mejor será su adaptación al regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general.*

#### 5.9.6. Activismo de Carrera

Lazarova y Cerdin (2007) argumentan que la literatura sobre repatriación hasta el momento no ofrece una guía específica sobre el constructo apropiado a utilizar para indicar el desarrollo de comportamientos proactivos en torno a la carrera profesional. Por ello, con el fin de hacer operativo el concepto, los autores deciden utilizar la variable Activismo de Carrera como un constructo comparable. Se trata de un término acuñado por Krieger (1995, pág. 30) y definido como: “las acciones emprendidas por un individuo con la intención de hacerse cargo o tener el control de su carrera”.

Lazarova y Cerdin (2007) sostienen que, además del número de alternativas de empleo o la percepción de oportunidades laborales fuera de la empresa actual, en ocasiones el abandono también puede estar relacionado con el activismo de carrera. El trabajo original de Krieger (1995), que no estaba enfocado al estudio de la repatriación, reunía 350 trabajadores de un banco regional representando diversas áreas de responsabilidad y 385 graduados en bellas artes. El autor concluyó que el activismo de carrera puede ser una herramienta en la predicción de la intención de

<sup>39</sup> Los autores citan a Arthur (2003, pág. 52)

<sup>40</sup> La autora cita a Garrido (2000)

permanecer en el puesto de trabajo, pero no parece útil para prever la intención de mantenerse en la misma empresa; esto es, los individuos activos en la planificación de su carrera pueden llegar a dejar su empleo si surgen nuevas oportunidades laborales.

Llevando el concepto al ámbito que nos ocupa, Lazarova y Cerdin (2007) estudiaron empíricamente las tres<sup>41</sup> dimensiones del constructo propuestas por Leiba-O'Sullivan (2002) para el contexto de la repatriación. Estas son: consejo e intervención, planificación estratégica y recopilación de información del exterior. Los resultados muestran que el enfoque hacia la planificación estratégica se relaciona con actividades internas de empleo y la organización actual; mientras que la tendencia hacia la petición de consejo e intervención se relaciona con el uso de contactos personales para favorecer el desarrollo de la carrera profesional en un entorno laboral diferente al actual.

Dados los pocos estudios empíricos que analicen el impacto de esta variable en el abandono tras la repatriación, se establece estudiar de nuevo la relación.

- ✓ *Hipótesis 10.6: Cuanto mayor es el activismo de carrera, mayor es la intención de abandono del repatriado.*

#### *5.9.7. Boundaryless Career*

Al hilo de la perspectiva emergente en la literatura más reciente en torno a la retención de los repatriados (Lazarova y Cerdin, 2007; Leiba-O'Sullivan, 2002; Yan *et al.*, 2002), en ocasiones el individuo es recompensado con la experiencia en sí misma y no está a la espera de oportunidades laborales en su empresa al regreso (Lazarova y Cerdin, 2007; Stahl *et al.*, 2002). La mayoría de trabajadores valora positivamente el impacto de la asignación internacional en sus carreras, independientemente de que finalmente permanezcan o no en la misma empresa (Caligiuri y Lazarova, 2001; Stahl y Cerdin, 2004; Stahl *et al.*, 2002; Tung, 1998). Una tercera parte de los 50 participantes franceses y alemanes del estudio de Stahl y Cerdin (2004) se mostraban escépticos acerca del posible impacto positivo de la asignación en sus carreras dentro de su empresa actual, mientras una abrumadora mayoría estaba segura de que tendría un impacto positivo en oportunidades de carrera futuras en otras empresas.

Así, Lazarova y Cerdin (2007) defienden que la literatura hasta el momento retrataba a los repatriados como pasivos e impotentes, quedando su éxito o fracaso en manos de la empresa en su totalidad. Pero verdaderamente muchos citan como razones principales para aceptar la asignación internacional el desarrollo personal y profesional frente al logro del proyecto de la empresa o el ser buenos empleados. En el estudio de Stahl *et al.* (2002), ambas eran para el 56% de los participantes los motivos principales de aceptación de la misión internacional. A ello añaden que las habilidades adquiridas también son aplicables en otras compañías y, finalmente, defienden que en un mundo en el que la movilidad inter-empresarial, la subcontratación, las reestructuraciones y el trabajo por

---

<sup>41</sup> El constructo original definido por Krieger (1995) constaba de cinco dimensiones.

proyectos son crecientes, el abandono en la repatriación es un fenómeno natural (Lazarova y Cerdin, 2007).

La perspectiva emergente sugiere que la iniciativa individual y los objetivos profesionales tienen prioridad sobre las decisiones organizativas (Lazarova y Cerdin, 2007; Pattie *et al.*, 2010; Suutari y Mäkelä, 2007) y que el repatriado pudiera entender la misión internacional como vía para avanzar en su carrera sin estar necesariamente ligado a la empresa con la que desarrolló la asignación (Caligiuri y Lazarova, 2001; Suutari y Mäkelä, 2007; Tung, 1998; Yan *et al.*, 2002). Así, el abandono puede ser reflejo de una gestión pobre por parte de la empresa en la reintegración del repatriado, o bien de la aparición o búsqueda de oportunidades laborales que casan de forma óptima con los objetivos del repatriado (Lazarova y Cerdin, 2007; Leiba-O'Sullivan, 2002). De hecho, la movilidad laboral es un fenómeno cada vez más frecuente en economías como la estadounidense, donde a principios de la década de los 70 un directivo trabajaba para una o dos empresas durante toda su vida laboral y actualmente es más común que esa cifra oscile entre siete y diez empleos (Caligiuri y Lazarova, 2001). En este contexto surgen los conceptos *Boundaryless Career* y *Protean Career*, que consideran al repatriado un elemento activo en el desarrollo de su carrera profesional (Banai y Harry, 2004; Begley, *et al.*, 2008; Biemann y Andresen, 2010; Bonache, 2005; Lazarova y Cerdin, 2007; Leiba-O'Sullivan, 2002; Pattie *et al.*, 2010; Suutari y Mäkelä, 2007; Wittig-Berman y Beutell, 2009).

*Boundaryless Career* hace referencia a la carrera sin límites, aquella en la que la persona diseña el camino a seguir, toma control sobre su carrera profesional y la organización es considerada un ente que proporciona oportunidades de enriquecimiento, formación y desarrollo personal, pero no necesariamente una carrera o un empleo de por vida. La aportación de la empresa puede ser por un periodo en concreto y la movilidad es una característica habitual (Begley *et al.*, 2008; Biemann y Andresen, 2010; Bonache, 2005; Lazarova y Cerdin, 2007; Suutari y Mäkelä, 2007). El éxito se mide experimentando un trabajo psicológicamente significativo y la progresión de carrera se deriva del desarrollo personal más que del avance en la estructura jerárquica en la compañía (Suutari y Mäkelä, 2007). Caligiuri y Lazarova (2001) sugieren que las carreras sin límite se están convirtiendo en el patrón para las asignaciones internacionales, al igual que ocurre con otros perfiles profesionales altamente demandados.

En síntesis y de acuerdo a todo lo mencionado, se entiende que quienes presenten actitudes favorables a la carrera sin límites desarrollarán un mayor deseo de abandono en la repatriación.

- ✓ *Hipótesis 10.7: Cuanto mayor es la tendencia hacia el "boundaryless career" mayor es la intención de abandono del repatriado.*

5.9.8. *Protean Career*

Por su parte, *Protean Career* fue sugerido por Hall en su estudio de 1976<sup>42</sup> y lo describió como:

“un proceso en el que la persona, no la organización, es quien gestiona. Se compone de las diversas experiencias de la persona en educación, formación, trabajo en diferentes organizaciones, cambios en el ámbito laboral, etc. La elección de la carrera profesional de la persona *protean* y la búsqueda de la autorrealización son los elementos unificadores o integradores en su vida” (en Qin y Baruch, 2010 pág. 300).

Se refiere, por tanto, a las carreras definidas en base a la búsqueda de los valores propios de cada individuo; la búsqueda, en concreto, de empresas que casen con esos valores; la búsqueda, en definitiva, del “bienestar psicológico” personal (Lazarova y Cerdin, 2007, pág. 407<sup>43</sup>), que no siempre estará relacionado con lo que la empresa pueda ofrecer. Los aspectos de carrera se ven desde la perspectiva de toda una vida, haciendo especial énfasis en el equilibrio entre la vida laboral y personal (Suutari y Mäkelä, 2007).

Existen un claro solapamiento entre ambos conceptos, aunque la discusión de *protean career* está enfocado a aspectos internos mientras que *boundaryless career* subraya la naturaleza cambiante del mercado laboral y los movimientos entre organizaciones y asignaciones (Eby *et al.*, 2002; Suutari y Mäkelä, 2007). Sin embargo, ambos conceptos destacan el rol de la conciencia individual: las personas son dueñas de su propio destino y gestoras de sus propias carreras (Suutari y Mäkelä, 2007).

Biemann y Andresen (2010) estudiaron con 159 participantes alemanes las diferencias en las carreras internacionales entre expatriados al uso (esto es, asignados por sus empresas en una misión internacional) y asignaciones internacionales impulsadas por iniciativa personal. Los autores establecen una relación directa entre el segundo grupo de individuos y los profesionales enfocados hacia una *Boundaryless Career* o *Protean Career*, basándose también en las aportaciones de otros autores que se detallan a continuación:

Las experiencias laborales en el extranjero impulsadas por iniciativa personal representan un modelo alternativo entre las nuevas profesiones en el contexto global (Myers y Pringle, 2005; Scullion *et al.*, 2007; Thomas *et al.*, 2005). Una característica de estas nuevas profesiones internacionales es que son autogestionadas, ya que los individuos se hacen cargo unilateralmente de sus carreras; las cuales les llevan dentro, a través y fuera de compañías internacionales (Banai y Harry, 2004; Carr *et al.*, 2005; Suutari y Brewster, 2000). Ejemplos de ello son el concepto

<sup>42</sup> Citado en Qin y Baruch (2010, pág. 300)

<sup>43</sup> Los autores citan a Hall (1996)

“*boundaryless career*” (Arthur, 1994; Banai y Harry, 2004; Begley *et al.*, 2008; Inkson *et al.*, 1997; Myers y Pringle, 2005) y el concepto “*protean career*” (Crowley-Henry, 2007; Hall, 2004). (Biemann y Andresen, 2010, pág. 431)

En conclusión, se decide analizar la misma relación que se ha establecido para *boundaryless career*.

- ✓ *Hipótesis 10.8: Cuanto mayor es la tendencia hacia el “protean career” mayor es la intención de abandono del repatriado.*

De forma resumida, el conjunto de actitudes del repatriado sobre su situación laboral al regreso se recogen en la siguiente hipótesis general:

- ✓ *Hipótesis 10: Ciertas actitudes y comportamientos asociados con la carrera inciden en el resultado la repatriación de forma que:*
  1. *Cuanto mayor es la percepción de haber mejorado las habilidades durante la asignación internacional, mayor será la intención de abandono del repatriado.*
  2. *Cuanto mayor es la satisfacción con las características del puesto, mejor será la adaptación laboral del repatriado y menor será su intención de abandono.*
  3. *Cuanto mayor es la satisfacción con la prospección de carrera menor será la intención de abandono del repatriado.*
  4. *Cuanto mayor es la satisfacción con la retribución, mejor será la adaptación laboral al regreso y menor será la intención de abandono.*
  5. *Cuanto mayor es la eficacia personal del repatriado, mejor será su adaptación al regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general.*
  6. *Cuanto mayor es el activismo de carrera, mayor es la intención de abandono del repatriado.*
  7. *Cuanto mayor es la tendencia hacia el “boundaryless career” mayor es la intención de abandono del repatriado.*
  8. *Cuanto mayor es la tendencia hacia el “protean career” mayor es la intención de abandono del repatriado.*

#### 5.10. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN

Dos factores se engloban bajo este concepto: la percepción de apoyo organizativo y la percepción de cumplimiento del contrato psicológico.

## 5.10.1. Percepción de Apoyo Organizativo

No resulta fácil delimitar los aspectos que engloban el concepto de apoyo organizativo. Avril y Magnini (2007) entienden que conlleva la oferta de un programa formativo bien estructurado, canales de comunicación abiertos, mediciones adecuadas de rendimiento e incentivos financieros adecuados. Por su parte, tal y como se ha indicado previamente, Bolino (2007) identificó tres categorías de prácticas de gestión para el apoyo en la repatriación: planes de desarrollo de carrera, mecanismos de conexión y asistencia con la adaptación en la repatriación. Estos elementos han sido posteriormente analizados por Pattie *et al.* (2010).

La relación entre las prácticas de gestión de RRHH y la percepción de apoyo organizativo<sup>44</sup> establece que a mayor oferta de ayuda y recursos por parte de la empresa, más respetados y cuidados se sienten sus empleados, lo cual redundará en una mejor relación entre ambos (Eisenberger *et al.*, 1997; Krieger, 1995; Pattie *et al.*, 2010; Shaffer *et al.*, 2001). En este sentido, Lazarova y Caligiuri (2001, pág. 391) señalan que “es más importante la percepción que la práctica en sí misma”. Algunos autores han sugerido que la percepción y experiencia de apoyo organizativo podría disminuir el choque cultural durante la expatriación (Avril y Magnini, 2007; Eisenberger *et al.*, 1990; Pires *et al.*, 2006; Punnett, 1997). En consecuencia, se quiere estudiar si ese efecto es trasladable a la repatriación, de forma que ésta mejore la adaptación. A pesar de todo lo mencionado, Lee (2007) detecta que tan sólo el 6,6% de los participantes se mostraban “muy satisfechos” con la gestión de la empresa, mientras que la mayoría decía estar “algo satisfecho” o “no satisfecho”.

Un estudio empírico realizado en base a encuestas a expatriados de cinco nacionalidades diferentes que suman un total de 1779 participantes, Stahl *et al.* (2009), concluye que la satisfacción con el apoyo de la compañía durante la expatriación incide en la intención de abandono (Osman-Gani y Hyder, 2008). Krieger (1995) estudió concretamente la relación entre POS y el activismo de carrera y encontró que, a pesar de que la correlación no era estadísticamente significativa, el análisis sugería que sí existía una relación en base a la cual los individuos que perciben mayor apoyo por parte de sus compañías tienen más probabilidades de enfocar internamente la búsqueda de empleos de su interés y recabar asimismo consejo e intervención entre las personas de la empresa. Posteriormente Wayne *et al.* (1997) corroboraron en su estudio con 570 trabajadores estadounidenses que POS estaba positivamente ligado al compromiso afectivo y a una negativa intención de abandono. Shaffer *et al.* (2001) estudiaron la relación entre POS y la intención de retirada prematura en la expatriación y encontraron que era su mayor condicionante. Concretamente en lo que a la repatriación se refiere, Stevens *et al.* (2006) encontraron que incidía en la satisfacción laboral de los trabajadores. Además, Lazarova y Caligiuri (2001) establecieron una relación directa entre la implementación de las prácticas analizadas y POS, lo que a su vez estaba directamente ligado a una menor intención de abandono. En base a las mismas variables, Lazarova y Cerdin (2007) volvieron a contrastar empíricamente sus hallazgos, interpretando que los datos ofrecen apoyo inicial a la perspectiva tradicional de su modelo teórico. Las mismas relaciones encontraron

<sup>44</sup> En la literatura y en adelante, en sus siglas en inglés *Perceived Organizational Support – POS*.

Pattie *et al.* (2010) en su estudio a 42 empresas estadounidenses. A pesar de todo ello, todos abogan por una mayor incidencia en el estudio de esta relación, de ahí su inclusión en la presente investigación.

Aunque los citados estudios muestran una relación entre la oferta de prácticas de RRHH y un mayor POS, la literatura también sugiere, tal y como se ha expuesto, que no son muchas las empresas que constan de programas de apoyo en la repatriación que puedan servir como marco para incrementar POS (Martin y Anthony, 2006; Pattie *et al.*, 2010). Tyler (2006<sup>45</sup>) mencionaba que tan sólo un 49% de las empresas estadounidenses analizadas los tenían y además no confirmaba que todos ofreciesen buenos resultados. En Singapur, Osman-Gani y Hyder (2008) encontraron que el 60% de las empresas tampoco disponía de programas de repatriación. Pattie *et al.* (2010) encontraron que alrededor de un 26% no ofrecía ninguna de las 13<sup>46</sup> prácticas anteriormente señaladas como vía de apoyo organizativo de cara a la repatriación. Es más, la media de prácticas disponibles era de 1,85, lo que se traduce en que la inmensa mayoría de los expatriados disponían de menos de dos prácticas que pudieran tener un impacto positivo en su regreso. Además, éstas tienden a estar enfocadas en temas logísticos y de índole similar, pero no tanto en asuntos de mayor relevancia como la planificación de la carrera profesional de los repatriados. Ello puede ser consecuencia de que, según un estudio de KPMG que Vermond (2001) menciona, el 23% de las empresas participantes admitían comenzar a gestionar la repatriación con tan solo tres meses de antelación y un total de 21% no la planeaban en absoluto y dos tercios de las empresas participantes confesaban que sus programas de repatriación son mejorables. En la misma línea, el estudio de 2014 de *Global Mobility Trends Survey* encuentra que el 84% de las empresas participantes no tienen una estrategia formal de repatriación vinculada a la gestión de la carrera profesional y la retención y el informe *Global Mobility Survey* (2014) indica que casi tres cuartas partes de las empresas (72%) no siguen ningún procedimiento para retener a sus empleados al regreso.

Black y Gregersen (1999) analizaron las causas de la falta de programas de repatriación en las empresas y encontraron principalmente tres: (1) la convicción de que las formas de hacer negocios son iguales en cualquier lugar del mundo contempla innecesaria la instrucción del repatriado tras su experiencia en el mundo de los negocios en el país de destino, (2) los compañeros en la matriz se muestran reticentes debido a los celos que puedan causar los beneficios adquiridos por el repatriado, sobre todo, los altos salarios y, por último, (3) al personal que no ha experimentado este tipo de asignaciones le resulta difícil imaginar que alguien pueda necesitar cualquier tipo de ayuda en el regreso a su país de origen (Ali e Ismail, 2010; Hyder y Lövblad, 2007; Lee y Liu, 2006; Osman-Gani y Hyder, 2008; Vermond, 2001).

En definitiva, atendiendo a las relaciones empíricas de los estudios mencionados, se propone:

- ✓ *Hipótesis 11.1: Cuanto mayor es la percepción de apoyo organizativo, mejor será la adaptación laboral del repatriado y menor será su intención de abandono.*

<sup>45</sup> La autora cita un estudio de Cendant Mobility 2004.

<sup>46</sup> Véase página 66.

## 5.10.2. Percepción del cumplimiento del contrato psicológico

La percepción del cumplimiento del contrato psicológico se refiere a “la convicción de una persona sobre un acuerdo de intercambio recíproco entre él/ella y la organización a la que pertenece” (Chi y Chen, 2007, pág. 475<sup>47</sup>).

Chi y Chen (2007) estudiaron su influencia en la intención de abandono y el compromiso entre 135 repatriados taiwaneses y encontraron que estaba negativamente vinculado al primero y positivamente al segundo. En su análisis emplearon como variables de control lo que denominaron Evaluaciones del Cambio, en referencia a los cambios en la posición, el pago y la mejora de habilidades antes y durante la expatriación; aspectos considerados también en la presente investigación. Así, se establece replicar el análisis de la incidencia de la percepción del cumplimiento del contrato psicológico en la intención de abandono, planteando la siguiente hipótesis:

- ✓ *Hipótesis 11.2: Cuanto mayor es la percepción de cumplimiento del contrato psicológico menor será la intención de abandono del repatriado*

La hipótesis general que agrupa las actitudes del repatriado con respecto a su organización es:

- ✓ *Hipótesis 11: Ciertas actitudes y comportamientos asociados con la organización inciden en el resultado la repatriación de forma que:*
  1. *Cuanto mayor es la percepción de apoyo organizativo, mejor será la adaptación laboral del repatriado y menor será su intención de abandono.*
  2. *Cuanto mayor es la percepción de cumplimiento del contrato psicológico menor será la intención de abandono del repatriado.*

## 5.11. OTRAS VARIABLES INDIVIDUALES

Además de las mencionadas variables, se analiza la incidencia de otros dos factores individuales en el resultado de la repatriación: la adaptación al país de destino y el cambio de estatus social.

## 5.11.1. Adaptación al país de destino

Los modelos clásicos de Black *et al.* (1992) y Black *et al.* (1999) ya sugerían que la adaptación al país de destino alcanzada durante la expatriación influiría sobre el grado de adaptación al regreso (Tung, 1998). Asimilados los esquemas y patrones de la cultura extranjera, adaptarse de nuevo a las condiciones de su país doméstico resultará más difícil. A pesar de que Sánchez (2005) no encontró evidencia empírica que sostenga tal suposición, un solo estudio se considera insuficiente para refutarla definitivamente, por lo que se establece estudiarla de nuevo.

<sup>47</sup> Los autores citan a Rousseau (1989)

- ✓ *Hipótesis 12.1: Cuanto mayor es la adaptación del trabajador durante la expatriación, peor será la adaptación del repatriado al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general.*

#### 5.11.2. Cambios en el estatus social del trabajador

Como último elemento que tiene que ver con el individuo se estudia el efecto del cambio en el estatus social al regreso. Frecuentemente, durante la estancia en el extranjero el expatriado y su familia disfrutaban de un estatus social superior al que tenían en su país de origen, de modo que si la vuelta supone recobrar el estatus original, esto puede provocar decepción y desilusión, desembocando en problemas de adaptación (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999; Caligiuri y Lazarova, 2001; Sánchez, 2005).

Desde un punto de vista empírico, Black y Gregersen (1991) y Black (1994) encontraban que el estatus social estaba significativamente vinculado de forma negativa con la adaptación laboral del repatriado y explican que ello puede deberse a que a menudo el estatus social viene dado por el empleo. Sin embargo, Gregersen y Stroh (1997) solo encuentran relación con la adaptación a los individuos al regreso. Finalmente, Sánchez (2005) confirmó que existía una relación negativa con la adaptación laboral a los dos meses tras el regreso, pero no así a los 9 meses. Además, esa relación no se reflejaba para el caso de la adaptación a la relación con los individuos ni al entorno general.

Se procede a plantear su estudio una vez más:

- ✓ *Hipótesis 12.2: Cuanto menor es el estatus social del repatriado a su regreso respecto al estatus social que tenía en el extranjero, peor se adapta a su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general*

Para finalizar, la hipótesis general que recoge estos dos elementos es:

- ✓ *Hipótesis 12: Otras variables individuales inciden en el resultado la repatriación de forma que:*
  1. *Cuanto mayor es la adaptación del trabajador durante la expatriación, peor será la adaptación del repatriado al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general.*
  2. *Cuanto menor es el estatus social del repatriado a su regreso respecto al estatus social que tenía en el extranjero, peor se adapta a su regreso al trabajo, a la relación con los individuos y al entorno general.*

Con este último grupo finaliza la exposición de las variables individuales a analizar en el marco de la repatriación. En aras a completar el estudio de la perspectiva emergente o proactiva, restaría exponer los factores que persiguen estudiar el efecto del entorno en el resultado de la repatriación.

## 5.12. OPORTUNIDADES LABORALES DISPONIBLES

De acuerdo con Caligiuri y Lazarova (2001) los repatriados suelen coincidir en que la asignación internacional ha tenido un impacto positivo en su carrera, a pesar de las dificultades durante la estancia en el extranjero y la constante preocupación y problemas asociados a la última fase del proceso, la repatriación. Así lo corrobora también el estudio con 409 expatriados de Tung (1998). Por ello, a menudo el avance en la carrera se da buscando un nuevo empleo en otra organización (Caligiuri y Lazarova, 2001).

Retomando el trabajo de Lazarova y Cerdin (2007) a 133 repatriados de Francia, EEUU y Canadá, en ocasiones el abandono tras la repatriación no está relacionado con la gestión de la empresa, sino que se debe al activismo de carrera, a las alternativas de empleo disponibles o incluso simplemente a la percepción de poder optar a oportunidades laborales fuera de la empresa actual (Inkson *et al.*, 1997; Pattie *et al.*, 2010; Stahl *et al.*, 2002; 2009; Stahl y Cerdin, 2004). En base a sus resultados, las oportunidades laborales disponibles se relacionan positivamente con la intención de abandono, conclusión que ofrece apoyo inicial a la perspectiva emergente.

En el estudio con 53 repatriados finlandeses de Suutari y Brewster (2003), por ejemplo, el 65% había recibido ofertas de empleo durante la estancia en el extranjero (entre los cuales el 25% había recibido cuatro o más ofertas de empleo) y el 60% tras su repatriación (entre los cuales el 23% había recibido cuatro o más ofertas de empleo) y ello incidía en su intención de abandono. Asimismo, Pattie *et al.* (2010) encontraron que un 26% de sus empresas había sufrido abandono voluntario por parte de sus repatriados debido a la aparición de mejores ofertas de empleo, por lo que se considera importante analizar la influencia de esta realidad.

- ✓ *Hipótesis 13: Cuanto mayor es la percepción sobre la posibilidad de obtener oportunidades alternativas de empleo, mayor es la intención de abandono en la repatriación.*

## 5.13. ADAPTACIÓN DEL CÓNYUGE AL REGRESO

Se ha apuntado previamente que la familia es un determinante importante de la adaptación del expatriado; en concreto, el rol del cónyuge es particularmente importante para el éxito de la misión internacional (Avril y Magnini, 2007; Black y Gregersen, 1991; Larson, 2006; Pires *et al.*, 2006; Sims y Schraeder, 2004; Stone, 1991; Tung, 1987). Considerando que en su mayoría son mujeres, Punnett (1997) ya advertía que se esperaba que la carrera de éstas fuera un motivo creciente de rechazo ante la expatriación, especialmente en América del Norte y en Europa Occidental, debido al aumento de la presencia de las mujeres en el mundo laboral (Collings *et al.*, 2007).

A pesar de su relevancia constatada, la investigación en torno a esta figura es insuficiente, especialmente cuando se trata de estudiar las implicaciones de las carreras duales y el caso específico del cónyuge varón. Muchos son los autores que denuncian la poca atención prestada al cónyuge durante todo el proceso, desde la selección hasta la repatriación, éste inclusive (Chiotis-Leskowich, 2009; Punnett, 1997). Punnett (1997) sostiene que seguramente se deba a que la inclusión del cónyuge en la gestión incrementa el coste de la misión internacional. Sin embargo, defienden "que los beneficios pueden superar sustancialmente los costos" (Punnett, 1997; pág. 243), no solo porque ayuden en la adaptación del propio expatriado, sino porque pueden asimismo facilitar la adaptación de otros cónyuges que, a su vez, mejoren la de otros expatriados. Basándose en entregas de la revista *Workforce* (1994<sup>48</sup>), Punnett (1997) identifica una serie de compañías que implementaron políticas para tratar el caso del cónyuge (Eastman Chemical Company, KPMG Peat Marwick, Monsanto, Motorola y Quaker Oats). Los programas incluían evaluación del cónyuge en la fase de selección, formación lingüística y cultural, visitas al destino previamente a la asignación definitiva y grupos de apoyo para ayudarle en su adaptación, así como beneficios monetarios para ayudarle en la búsqueda de actividades productivas en el extranjero. Adicionalmente, apunta que ciertos directores de RRHH reconocen la necesidad de desarrollar programas más efectivos.

Trasladando el efecto de la adaptación del cónyuge al momento de la repatriación, Gregersen y Stroh (1997) encontraron que, efectivamente, ésta influye en la adaptación a la relación con los individuos y al entorno general; y Sánchez (2005) encontró que incidía a largo plazo en la adaptación al entorno general.

Dado que los estudios empíricos para el momento de la repatriación son menos numerosos que los que abordan la asignación internacional, se propone estudiar la siguiente hipótesis:

- ✓ *Hipótesis 14: Cuanto mejor se adapta el cónyuge tras la repatriación, mejor se adapta el repatriado al regreso a la relación con individuos y al entorno general.*

#### 5.14. RELACIÓN ENTRE LA ADAPTACIÓN Y LA INTENCIÓN DE ABANDONO AL REGRESO

Black *et al.* (1992) sugieren que una mayor adaptación del individuo al trabajo reduce la rotación de los trabajadores. Lee y Liu (2006) encontraron una relación negativa significativa entre la adaptación en la repatriación y la intención de abandono. Por su parte, Sánchez (2005) halló que la adaptación laboral a los dos meses no tiene incidencia sobre la intención de abandono; sin embargo, trascurridos 9 meses, la adaptación laboral reduce la misma. Este estudio pretende estudiar la misma hipótesis planteada por Sánchez (2005):

- ✓ *Hipótesis 15: Cuanto mejor se adapta el repatriado al trabajo, menor es su deseo de abandonar la empresa al volver a su país.*

---

<sup>48</sup> Anteriormente "Personal Journal (1994)"

## 5.15. TIEMPO

Sánchez (2005) considera el tiempo como variable de control y Tyler (2006) realiza una propuesta similar cuando recomienda hacer un seguimiento profesional al repatriado durante dos años, ya que su estado (adaptación, intención de abandono, etc.) podría variar en este periodo (Eschbach *et al.*, 2001; Gregersen y Stroh, 1997). De forma similar, Stevens *et al.* (2006) consideran dos años un periodo suficiente para completar el proceso de reentrada y desarrollar una perspectiva más equilibrada sobre su experiencia (Lazarova y Cerdin, 2007).

Atendiendo al estudio de Sánchez (2005), el tiempo sí parece incidir en el efecto que tienen ciertas variables sobre el resultado de la repatriación. Dado que se trata de la única referencia, se propone estudiar de nuevo el conjunto de relaciones propuestas en las hipótesis a los dos y a los nueve meses tras el regreso y observar así si el efecto se mantiene.

## 6. Conclusiones del capítulo

El periodo de repatriación de un trabajador es una etapa con causa y efecto en su vida privada y profesional. En la medida en que la persona y su familia se adapten mejor a los cambios en sus condiciones de vida y del puesto de trabajo, mayor será la probabilidad de permanencia en la organización (Lee y Liu, 2006; Sánchez, 2005).

Tal y como se ha expuesto en el capítulo anterior, son más las investigaciones empíricas y la literatura científica referidas a la expatriación que las que ponen el foco en el proceso de repatriación y en su éxito (Ali e Ismail, 2010; Hyder y Lövblad, 2007; Osman-Gani y Hyder, 2008; Suutari y Brewster, 2003; Wittig-Berman y Beutell, 2009). Siendo escasas, éstas son mayoritariamente de naturaleza descriptiva y con reducidos tamaños de muestra. Además, este número se reduce a una (Sánchez, 2005) la que se circunscribe al ámbito geográfico que abarca esta investigación, esto es, España.

Partiendo del interés de las empresas en conservar el talento como un activo importante, esta investigación pretende profundizar en el conocimiento de la incidencia de los factores de índole organizativos en un mejor resultado de los procesos de repatriación. Pero atendiendo también al entorno, a los aspectos coyunturales y a las características personales del trabajador que regresa a su país de origen tras un periodo, más o menos amplio, de expatriación en países distantes. El creciente interés de las empresas por este proceso, su complejidad y el grado de desatención, especialmente en nuestro entorno, incentiva emprender esta investigación centrada en aportar conocimiento que favorezca el éxito de la repatriación de trabajadores de empresas de nuestro ámbito geográfico, mejorando su adaptación al regreso y las posibilidades de retener talento en la empresa y en el país.

Por todo ello, en este capítulo se ha recopilado, examinado y clasificado la literatura existente sobre los factores que inciden en el resultado de la repatriación, sea en la adaptación o en la intención de abandono. En base a ella se han planteado unas hipótesis de investigación que conforman un modelo teórico de factores que afectan a la repatriación y que será contrastado más adelante. A modo de síntesis, la Tabla 7 recoge las hipótesis planteadas indicando la literatura que justifica su inclusión en el presente estudio.

Tabla 7 Hipótesis sobre factores determinantes en la repatriación

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE:	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
1	Organizativo	Duración de la expatriación	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Black (1994) Black y Gregersen (1991) Francke (2007) Gregersen y Black (1996) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)*
2	Organizativo	Distancia cultural	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Black <i>et al.</i> (1992) Peltonen (1997) Sánchez (2005)	Black y Gregersen (1991)* Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)
3	Organizativo	Características del puesto al regreso				
		3.1 Uso de las habilidades adquiridas	Intención de Abandono	Negativa	Bolino y Feldman (2000) Stahl <i>et al.</i> (2002) Suutari y Mäkelä (2007) Wittig-Berman y Beutell (2009) Vermond (2001)	Pattie <i>et al.</i> (2010)
		3.2 Cambio jerárquico: promoción	Adaptación al trabajo	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Peltonen (1997) Vermond (2001) Black y Gregersen (1999)	Sánchez (2005)* Chi y Chen (2007)*
			Intención de Abandono	Negativa	Chi y Chen (2007)	Chi y Chen (2007)*
		3.3 Cambios en la autonomía: mayor autonomía	Adaptación al trabajo	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Caligiuri y Lazarova (2001)	Black y Gregersen (1991) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)
3.4 Cambio retributivo: reducción salarial	Adaptación al trabajo	Negativa	Black y Gregersen (1999) Black <i>et al.</i> (1999)	Gregersen y Black (1996)* Sánchez (2005)*		

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE:	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO	
					Shaffer <i>et al.</i> (1999) Caligiuri y Lazarova (2001)		
			Intención de Abandono	Positiva	Black <i>et al.</i> (1999) Black y Gregersen, (1999) Bochace (2005) Bonache y Stirpe (2012) Shaffer <i>et al.</i> (1999)	Chi y Chen (2007)*	
4	Organizativo	Comunicación					
		4.1 Canales de conexión:					
		• Tutor	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Ali e Ismail (2010) Bolino (2007) Lazarova y Cerdin (2007) Linehan y Scullion (2002) Pattie <i>et al.</i> (2010) Tyler (2006) Vermond (2001)	Stroh (1995)* Sánchez (2005)**	
			Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Sánchez (2005) Stroh (1995)*	
		• Visitas a casa	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Bolino (2007)	Sánchez (2005)*	
			Intención de Abandono	Negativa	Sánchez (2005)	No se han encontrado estudios empíricos	
• Uso TIC	Adaptación al trabajo, a los individuos y al	Positiva	Cox (2004)	No se han encontrado estudios empíricos			

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE:	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
			entorno general			
			Intención de Abandono	Negativa	Cox (2004)	No se han encontrado estudios empíricos
		4.2 Intercambio de información	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Lee (2007)	Sánchez (2005)*
			Intención de Abandono	Negativa	Pattie <i>et al.</i> (2010)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Sánchez (2005)*
		4.3 Claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Lazarova y Caligiuri (2001) Lee (2007) Vermond (2001)	No se han encontrado estudios empíricos
			Intención de Abandono	Negativa	Lazarova y Caligiuri (2001) Sánchez (2005) Vermond (2001)	No se han encontrado estudios empíricos
4.4 Claridad del rol	Adaptación al trabajo	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Gregersen y Black (1996)	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)*		
5	Organizativo	Formación Social				
		5.1 Asistencia con respecto a la vida y asesoramiento financiero y tributario	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Black y Gregersen (1999) Martin y Harrell (1996) Pattie <i>et al.</i> (2010) Sánchez <i>et al.</i> (2007) Stahl <i>et al.</i> (2002)	Black y Gregersen (1991)* Black (1994)* Gregersen y Stroh (1997)* Sánchez (2005)**

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE:	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
			Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001) Lee y Croker (2006) Pattie <i>et al.</i> (2010) Punnett (1997) Sánchez <i>et al.</i> (2007) Stahl <i>et al.</i> (2002)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Sánchez (2005)* Stroh (1995)*
		5.2 La provisión al cónyuge de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento financiero y tributario	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Ali e Ismail (2010) Gregersen y Stroh (1997) Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Warneke y Schneider (2011)	No se han encontrado estudios empíricos
6	Organizativo	Formación Profesional: Sesiones de planificación de carrera y Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía	Adaptación al trabajo	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Gregersen y Stroh (1997) Martin y Anthony (2006) Sánchez (2005)	No se han encontrado estudios empíricos
			Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001) Martin y Anthony (2006) Suutari y Brewster (2003)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Pattie <i>et al.</i> (2010) Sánchez (2005) Stroh (2005)
7	Organizativo	Garantías: de reintegración y de un puesto específico.	Adaptación al trabajo	Positiva	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007)
			Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007)
8	Organizativo	Valoración de la experiencia internacional	Adaptación al trabajo	Positiva	Bergley <i>et al.</i> (2008) Black <i>et al.</i> (1999) Caligiuri y Lazarova (2001) Pattie <i>et al.</i> (2010)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Linehan y Scullion (2002) Sánchez (2005)*

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE:	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO	
					Peltonen (1997)		
			Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Sánchez (2005)*	
9	Individual	Características demográficas					
		9.1 Género: mujer	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Cox (2004)	Brabant <i>et al.</i> (1990) Rohrlich y Martin (1991)	
			Intención de Abandono	Positiva	Cox (2004)	Brabant <i>et al.</i> (1990) Rohrlich y Martin (1991)	
		9.2 Edad	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Cox (2004) Gregersen y Stroh (1997) Suutari y Välimaa (2002) Sánchez (2005)	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Cox (2004) Gregersen y Stroh (1997)* Suutari y Välimaa (2002)* Sánchez (2005)**	
			Intención de Abandono	Negativa	Cox (2004)	Cox (2004)	
		9.3 Con pareja estable	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Hyder y Lövblad (2007) Larson (2006) Moore <i>et al.</i> (1987)	No se han encontrado estudios empíricos	
			Intención de Abandono	Positiva	Hyder y Lövblad (2007) Larson (2006) Moore <i>et al.</i> (1987)	No se han encontrado estudios empíricos	
		9.4 Con hijos/as	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Naumann (1992)	No se han encontrado estudios empíricos	

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE:	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
			Intención de Abandono	Positiva	Naumann (1992)	No se han encontrado estudios empíricos
10	Individual	Actitudes y Comportamientos asociados con la carrera				
		10.1 Mejora de las habilidades adquiridas	Intención de Abandono	Positiva	Riusala y Suutari (2000) Sathl <i>et al.</i> (2002)	Chi y Chen (2007)*
		10.2 Satisfacción con las características del puesto	Adaptación al trabajo	Positiva	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
			Intención de Abandono	Negativa	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.3 Satisfacción con la prospección de carrera	Intención de Abandono	Negativa	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.4 Satisfacción con la retribución	Adaptación al trabajo	Positiva	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
			Intención de Abandono	Negativa	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.5 Eficacia personal	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1999) McDonald y Arthur (2005)	Sánchez (2005) Stevens <i>et al.</i> (2006)
		10.6 Activismo de carrera	Intención de Abandono	Positiva	Leiba-O'Sullivan (2002)	Krieger (1995) Lazarova y Cerdin (2007)
		10.7 <i>Boundaryless career</i>	Intención de Abandono	Positiva	Begley <i>et al.</i> (2008) Biemann y Andresen (2010) Caligiuri y Lazarova (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Suutari y Mäkelä (2007)	No se han encontrado estudios empíricos
10.8 <i>Protean career</i>	Intención de Abandono	Positiva	Hall (1976) Lazarova y Cerdin (2007) Quin y Baruch (2010)	No se han encontrado estudios empíricos		

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE:	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
					Suutari y Mäkelä (2007)	
11	Individual	Actitudes y Comportamientos asociados con la organización				
		11.1 Percepción de apoyo organizativo	Adaptación al trabajo	Positiva	Eisenberger <i>et al.</i> , (1997) Krieger (1995) Pattie <i>et al.</i> (2010) Shaffer <i>et al.</i> (2001)	No se han encontrado estudios empíricos
		11.2 Percepción de cumplimiento del contrato psicológico	Intención de Abandono	Negativa	Eisenberger <i>et al.</i> , (1997)	Krieger (1995) Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Pattie <i>et al.</i> (2010) Shaffer <i>et al.</i> (2001) Stahl <i>et al.</i> (2009) Wayne <i>et al.</i> (1997)
12	Individual	Otras				
		12.1 Adaptación al país de destino	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Tung (1998)	Sánchez (2005)*
		12.2 Estatus social	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Caligiuri y Lazarova (2001)	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)
13	Entorno	Oportunidades alternativas de empleo	Intención de Abandono	Positiva	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Cerdin (2007) Pattie <i>et al.</i> (2010) Suutari y Brewster (2003)

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE:	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
14	Entorno	Adaptación del cónyuge al regreso	Adaptación al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Punnet (1997)	Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)
15	Relación entre variables	Adaptación en la repatriación	Intención de Abandono	Negativa	Black <i>et al.</i> (1992)	Lee y Liu (2006) Sánchez (2005)

\* Analiza dicha relación pero no encuentra evidencia empírica.

\*\* La relación es contraria a la esperada.

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4

---

### **Metodología de la Investigación**

## Índice del capítulo

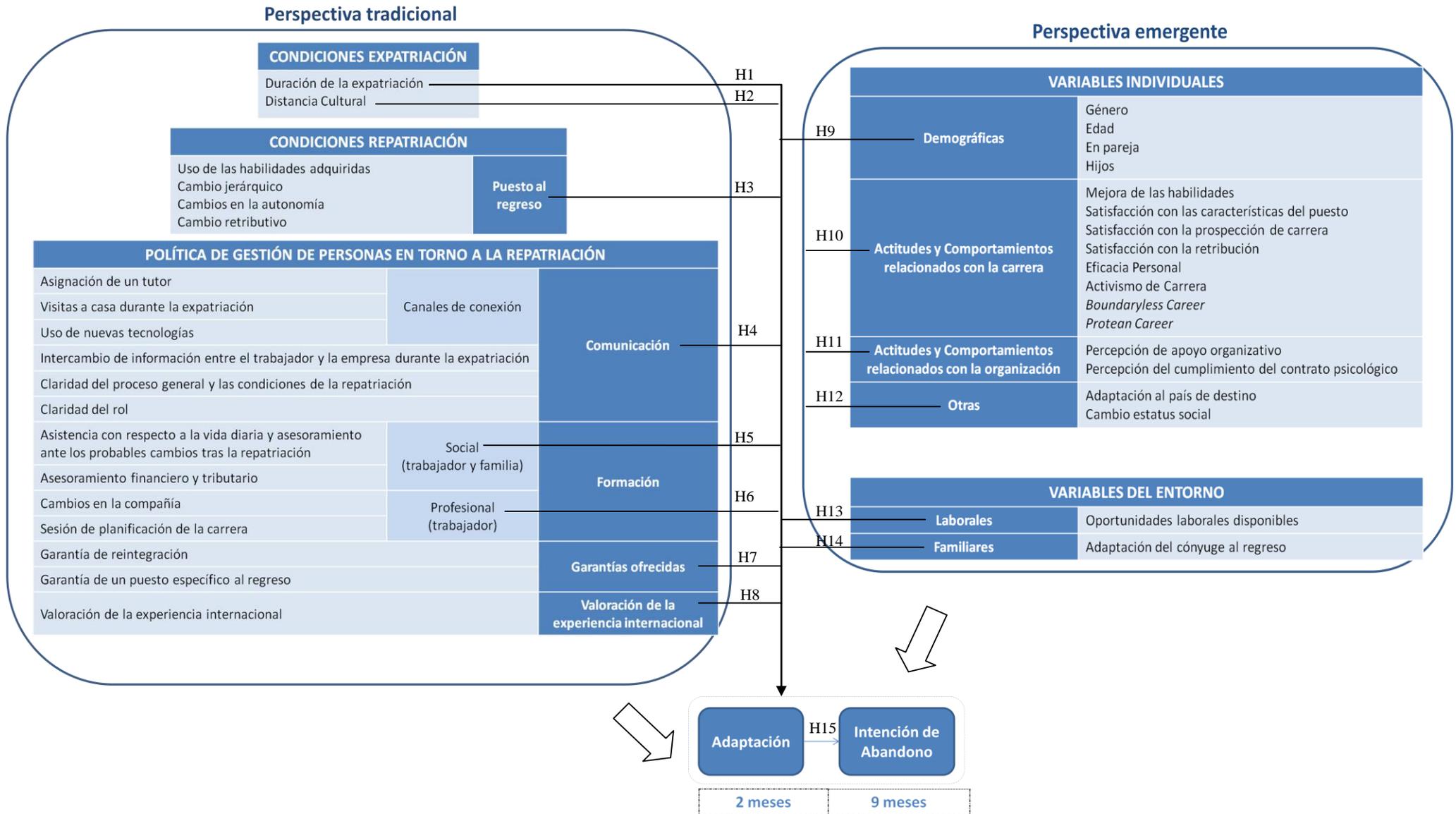
<b>1. Introducción.....</b>	<b>159</b>
<b>2. Fases del estudio cuantitativo .....</b>	<b>164</b>
<b>3. Diseño de la investigación .....</b>	<b>165</b>
3.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN Y POBLACIÓN DEL ESTUDIO .....	165
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	165
3.3. MUESTRA .....	165
3.3.1. Tamaño de la muestra .....	165
3.3.2. Descripción de la muestra.....	166
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	167
3.4.1. Plan de recolección de datos .....	167
<b>4. Instrumento de medida.....</b>	<b>168</b>
4.1. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA .....	168
4.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES .....	169
4.2.1. Variables Dependientes.....	169
4.2.2. Variables Independientes .....	170
4.2.2.1. Factores organizativos .....	170
4.2.2.1.1. Condiciones de la expatriación.....	171
4.2.2.1.2. Condiciones de la repatriación.....	171
4.2.2.1.3. Política de Gestión de Personas en torno a la Repatriación.....	173
4.2.2.2. Factores individuales.....	176
4.2.2.3. Factores del entorno.....	181
<b>5. Metodología: pruebas de hipótesis utilizadas.....</b>	<b>183</b>
<b>6. Validez y fiabilidad de las escalas .....</b>	<b>186</b>

## 1. Introducción

En este capítulo se enumeran las distintas fases que se han llevado a cabo para el diseño y validación de la metodología utilizada en la investigación. Se describe el ámbito del estudio y la población objetivo, el proceso de obtención de la muestra analizada, así como la medición de las variables y la construcción y validación del instrumento de medida.

El fin último de la investigación cuantitativa diseñada es responder a los objetivos iniciales planteados y, para ello, se han establecido una serie de hipótesis que proponen la existencia de efectos positivos en el éxito del proceso de repatriación de determinados factores que han de ser empíricamente contrastadas. Así, la Figura 25 muestra las hipótesis de partida reflejadas en el modelo teórico de investigación.

Figura 25 Modelo teórico con detalle de las hipótesis



El contraste de las hipótesis planteadas tiene como fin atender a los objetivos, tanto generales como específicos, señalados en la Introducción.

El objetivo general se trabaja a lo largo de todo el proceso de investigación, desde el inicio y hasta su consecución. Las hipótesis del grupo uno al ocho responden al análisis del impacto de la perspectiva tradicional en el resultado de la repatriación. Por su parte, las hipótesis del grupo nueve al catorce aportarán nuevos datos para el incipiente estudio de la perspectiva emergente.

En referencia a los objetivos específicos, las hipótesis 1 y 2 responden al primero de ellos, esto es, pretenden analizar qué condiciones de la expatriación inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso. Las hipótesis del grupo 3 responden directamente al segundo de los objetivos específicos, puesto que ayudan a determinar qué condiciones de la repatriación inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso. Y, para finalizar con la perspectiva tradicional u organizativa, los grupos de hipótesis del 4 al 8 responden al tercer objetivo específico, esto es, identifican qué prácticas de gestión de personas en torno a la repatriación inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

De la misma forma, atendiendo a la perspectiva emergente o proactiva, los grupos de hipótesis del 9 al 12 responden al cuarto objetivo específico, o sea, buscan conocer qué características individuales inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso. Por su parte, las hipótesis 13 y 14 responden al quinto objetivo específico, de forma que persiguen saber qué variables del entorno inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

En último lugar, la hipótesis final decimoquinta responde también al último objetivo específico, esto es, el sexto. Esta hipótesis pretende esclarecer si la adaptación incide en la intención de abandono al regreso.

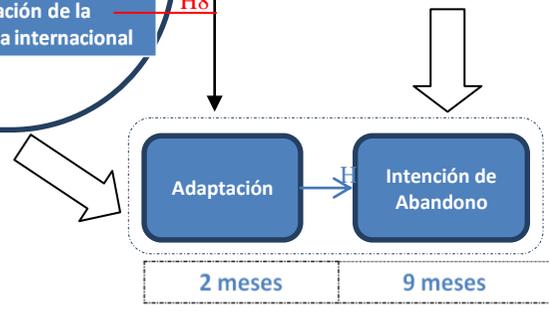
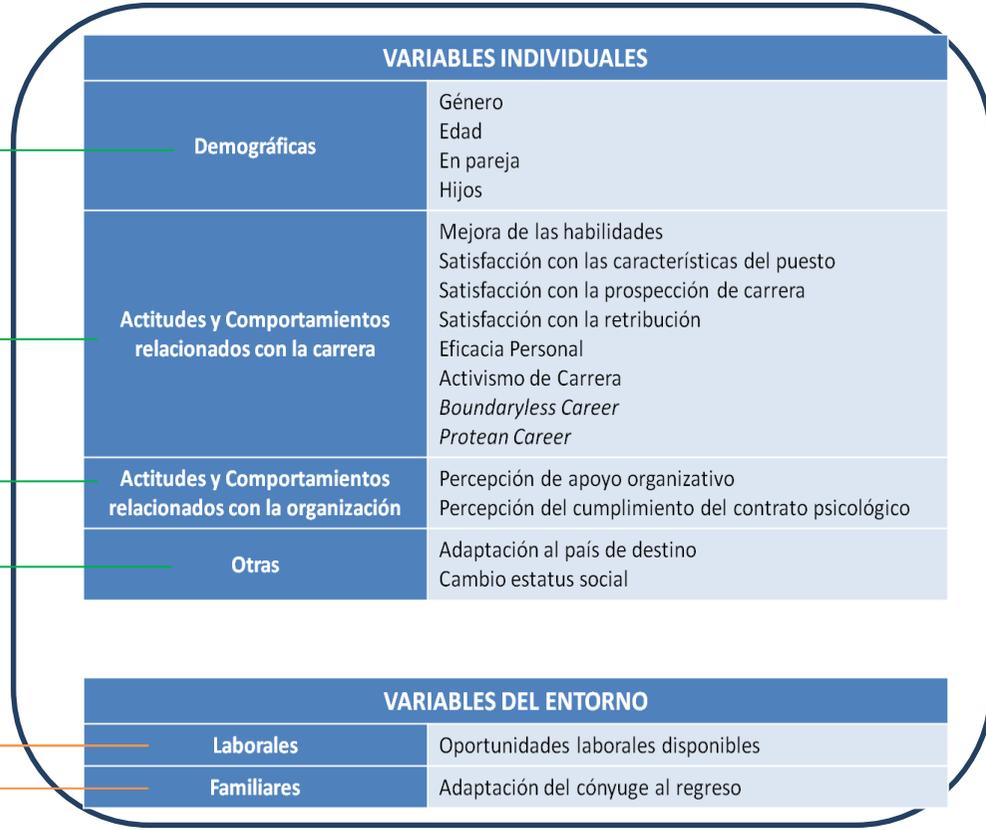
Con el ánimo de facilitar la asimilación de cómo las hipótesis dan respuesta a los objetivos, la Figura 26 muestra, en base a una guía de colores, la relación entre ambos.

Figura 26 Propuesta de Modelo Teórico para favorecer la Repatriación con detalle de hipótesis y objetivos específicos

Perspectiva tradicional



Perspectiva emergente



- OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)**
- 1. OE
  - 2. OE
  - 3. OE
  - 4. OE
  - 5. OE
  - 6. OE

Fuente: Elaboración propia

La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto que no todos los factores destacados repercuten en el resultado de ambas variables dependientes simultáneamente. En consecuencia, se considera necesario plantear dos modelos parciales: uno que recoja los elementos que inciden en la adaptación al regreso y un segundo que haga referencia a los factores que repercuten en la intención de abandono en la repatriación. Estos modelos serán respectivamente expuestos en los capítulos correspondientes a cada una de las variables dependientes que representan.

## 2. Fases del estudio cuantitativo

Gómez (2014) ofrece una breve descripción de las fases a seguir en un estudio de carácter cuantitativo.

En primer lugar, se deben analizar, definir y concretar los constructos a estudiar. Esta fase corresponde a la revisión de las principales teorías y definiciones, la cual se aborda en el capítulo Revisión de la Literatura.

Posteriormente, se ha de generar un listado de ítems que capture el significado de lo que se pretende estudiar, para lo cual es necesario revisar escalas previas y adoptar determinados parámetros que faciliten la elección de la escala. Una vez identificado el conjunto de ítems que compondrán cada una de las escalas, se determina el formato de medida más adecuado para la obtención de la información necesaria y se comprueba la validez de contenido.

Una vez identificada la población objeto de estudio, así como los elementos de la muestra y el tamaño de muestra objetivo, se procede a aplicar el cuestionario a una pequeña muestra de encuestados para identificar y eliminar problemas asociados a éste (Malhotra, 2004). Una vez realizada la prueba piloto, se inicia el trabajo de recolección de respuestas. Recabada la información necesaria, se lleva a cabo la evaluación de los ítems, verificando la consistencia interna de las escalas y evaluando su fiabilidad simple.

Posteriormente, se optimizan las escalas mediante la eliminación de los ítems que interfieren en la validez y finalmente se comprueba la validez del constructo.

## 3. Diseño de la investigación

### 3.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN Y POBLACIÓN DEL ESTUDIO

La población sobre la que se dirige esta investigación es la de trabajadores repatriados de empresas multinacionales que han regresado a su centro de trabajo en España y cuyo último periodo de expatriación, superior a seis meses, ha finalizado al menos nueve meses antes de cumplimentar el cuestionario.

Atendiendo a la nacionalidad, pueden no ser trabajadores españoles, pero han de tener en España su lugar de residencia familiar. Pueden pertenecer a empresas multinacionales de capital extranjero o español, tener la sede central de la empresa matriz fuera o en España; pero todas ellas han de contar con sede o centro de trabajo en España. Esta sede ha de ser el lugar de partida y regreso del expatriado que ha desempeñado un puesto de trabajo en otro centro, sede o filial de la misma organización, pero ubicado en un país extranjero; significando ello un cambio temporal del lugar de residencia.

### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de este estudio es el de una investigación cuantitativa y transversal, puesto que la medición se lleva a cabo en un momento puntual. Cuenta con cierto carácter exploratorio, ya que determinadas hipótesis no se han contrastado en este ámbito geográfico. Es de alcance explicativo, ya que su propósito es evaluar la relación entre dos o más conceptos (Hernández *et.al.*, 2003), pues analizan la influencia de determinados factores en la adaptación e intención de abandono del repatriado; siendo la naturaleza de las hipótesis de tipo correlacional.

### 3.3. MUESTRA

#### 3.3.1. Tamaño de la muestra

Resulta difícil conocer el número de personas expatriadas desde centros de trabajo en España y no se disponen datos sobre la cifra de repatriados en un periodo de tiempo concreto.

Analizando el número de encuestas que han utilizado otras investigaciones centradas en la población de repatriados, en la mayoría éste no supera el centenar de casos analizados. Así, se estableció como objetivo alcanzar un tamaño de muestra válido de al menos 100 unidades.

Tras las diferentes fases del proceso de recogida de información, se lograron obtener 328 cuestionarios de los que se han considerado válidos 163. Así, se eliminaron 165 en general: 131 por no haber completado la encuesta de principio a fin; y 34 respuestas (1) por haber estado en el extranjero menos de seis meses, (2) por ser extranjeros sin residencia en España, (3) por haber sido repatriados a otros países (recolocados) o (4) por no haber cambiado su residencia habitual durante el periodo de misión internacional, pues el destino era un país extranjero geográficamente cercano.

Para la selección de la muestra de empresas multinacionales que expatrian personas desde sus centros de trabajo ubicados en territorio español, se han utilizado dos fuentes principales: (1) el Grupo Mondragon y (2) el Foro de Internacionalización y Capital Humano, perteneciente a La Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

### 3.3.2. Descripción de la muestra

El análisis descriptivo de los datos se clasifica en tres secciones: datos relativos a la asignación internacional, a la persona y, por último, a la empresa.

En lo que a la misión internacional se refiere, los participantes han sido preguntados sobre el lugar de la última expatriación y, en su mayoría, ésta se ha dado en otro continente (América y Asia principalmente), aunque en algunos casos se produce a un país europeo (Reino Unido, Alemania, Benelux e Italia principalmente). Dos terceras partes llevaron a cabo su expatriación en una empresa filial de la corporación y no en la matriz, con una duración media de 3 años. En lo que a la repatriación respecta, el 60% de la muestra ha regresado de su asignación internacional después del 2011.

En referencia al individuo, la edad media es de 40 años y en su mayoría varón, pues solo un 13% de la muestra son mujeres. Un 72% está casado/a y un 34% tenía hijos/as en el momento de la expatriación, quienes mayoritariamente se desplazaron con su familia. Atendiendo a la nacionalidad, un 7% es de origen extranjero, pero con residencia habitual en España.

En lo que a la organización respecta, la gran mayoría de los repatriados trabajan en empresas pertenecientes a un grupo (una de cada cinco con matriz en el extranjero: Europa, USA, Japón, y Suramérica principalmente) y cuentan con un promedio de 7 filiales en otros países. Prácticamente la mitad son sociedades limitadas, repartiéndose el resto entre sociedades anónimas y cooperativas; con una alta dispersión en el número de trabajadores, cuyo valor central es 2.500. Son numerosas las actividades de la empresa, siendo algo más de la mitad empresas de servicios (Consultoría,

Ingeniería, TICs, Financiero, entre otros), estando presente también el sector industrial (bienes de equipo, automoción, aeronáutica, máquina herramienta, siderurgia, entre otros) y una menor parte son empresas de energía, telecomunicaciones, logística o construcción.

### 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de investigación seleccionada para conseguir los datos del estudio es la encuesta online, utilizando como instrumento de medida el cuestionario estructurado autoadministrado<sup>49</sup>.

El cuestionario se estructura en cuatro partes: (1) Información sobre la organización, (2) Información personal, (3) Información sobre la expatriación y (4) Información sobre la repatriación. El primer apartado busca obtener información general sobre las características de la empresa con la que ha emprendido la misión internacional. El segundo persigue recabar datos generales de los participantes (sobre todo relativos a la situación familiar en el momento de la expatriación). El tercer apartado inicia ya la recolecta de datos en torno a la misión internacional e indaga en el destino y el tipo de organización durante la expatriación, así como elementos que tienen que ver con la comunicación. Finalmente, el cuarto apartado resulta ser el más importante, pues es el que se refiere a la repatriación. Éste pretende recabar datos y percepciones sobre el proceso de regreso a España del participante. Así, se divide en dos subapartados: las preguntas 22-33 pretenden recoger la descripción de lo acaecido al regreso; mientras que las 34-46 se refieren a su percepción y opinión al respecto. Las preguntas 47-49 no han sido consideradas para la presente investigación.

#### 3.4.1. Plan de recolección de datos

El trabajo de recolección de respuestas al cuestionario se llevó a cabo durante el año 2013, obteniéndose la mayoría entre los meses de mayo y julio, y entre los meses de noviembre y diciembre.

En una primera fase del trabajo de campo, el estudio se circunscribió a empresas del Grupo Mondragon y, en menor medida, a empresas multinacionales del CAPV obteniéndose 71 respuestas hasta agosto de 2013, incluidas las 15 de la fase piloto. Para hacer llegar el cuestionario a la población objetivo se contactó con el departamento de RR.HH. de las empresas que cuentan con sedes o filiales en países extranjeros, quienes remitían por mail el enlace al cuestionario online a sus trabajadores repatriados en los últimos años.

Dado el insuficiente tamaño de muestra alcanzado, se procedió a ampliar el ámbito del estudio al conjunto de España, contactando para ello con el Foro de Internacionalización y Capital Humano de La Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo de la Universidad Pontificia Comillas, donde se encuentran representadas empresas multinacionales con centro de trabajo en España de diferentes sectores de actividad y tamaño.

---

<sup>49</sup> Véase Anexo: Cuestionario en la página 359.

## 4. Instrumento de medida

Este apartado contiene la descripción del procedimiento de elaboración del instrumento de medida. Se presentan (1) los ítems, que han sido previamente empleados por otros investigadores, (2) se hace referencia a la muestra piloto realizada, (3) se exponen las medidas concretas de las variables incluidas en el estudio, (4) así como los resultados referidos a validez y fiabilidad de las escalas.

### 4.1. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Como se podrá comprobar con detalle en el siguiente apartado, los ítems y escalas que componen el cuestionario se han extraído de investigaciones precedentes publicadas.

Una vez definido el cuestionario inicial, éste fue sometido a juicio de expertos universitarios y del mundo empresarial, con el fin de evaluar la validez de contenido del instrumento. Incorporadas las sugerencias, se procedió a realizar una muestra piloto a 15 repatriados para testar el grado de comprensión de los ítems y escalas de respuesta, así como los inconvenientes del sistema de cumplimentación online, manteniendo posteriormente una entrevista personal con el participante.

Dos fueron los comentarios destacados. En primer lugar, en todos los casos la duración del cuestionario resultó ser mucho mayor de la esperada, pues la respuesta a ciertos planteamientos requería pequeñas dosis de reflexión, que en suma, incrementaban considerablemente el planteamiento inicial de tiempo necesario para responder al cuestionario. Se comprobó que el tiempo que ocupaba responder al mismo era de entre 30 y 40 minutos, pero se decidió mantener su contenido, sabiendo que éste podría ser un condicionante para la alcanzar el tamaño de muestra objetivo, debido a la relevancia de las variables a estudiar.

En segundo lugar, tal y como se ha expuesto en el capítulo Revisión de la Literatura, ha sido necesario eliminar el ítem “Seminarios de formación sobre la respuesta emocional en la repatriación” propuesto en el estudio teórico de Caligiuri y Lazarova (2001). La razón es que no era clara la distinción con el ítem “Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación” y, en la mayoría de los casos, ello derivaba en no ofrecer respuesta alguna a la variable Formación Social. Así, se decide excluir de la investigación el primero de ellos.

## 4.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Este apartado refleja las medidas concretas de las variables seleccionadas en el estudio. Tal y como se puede comprobar, todos los ítems y escalas han sido previamente empleados en la literatura por otros autores.

### 4.2.1. Variables Dependientes

Son dos las variables dependientes a estudiar en esta investigación: la adaptación del trabajador una vez ha vuelto a su país de origen y su intención de abandono.

#### Adaptación del repatriado al volver a su país

La primera variable de estudio es la adaptación del trabajador cuando regresa a su país de origen. Atendiendo a la literatura, esta variable se puede desglosar en tres dimensiones diferenciadas: la adaptación al trabajo, la adaptación a los individuos y, finalmente, la adaptación al entorno general.

Se ha empleado una escala Likert de 5 posiciones (1 = nada adaptado; 5 = totalmente adaptado) para indicar el grado de adaptación a cada ítem, especificándolo además en dos momentos diferentes, a los dos y a los nueve meses tras el regreso a España, siguiendo los estudios de Sánchez (2005) y Eschbach *et al.* (2001). Se ha calculado la media de los ítems de cada ámbito de adaptación para poder operar estadísticamente con los valores.

#### Adaptación al trabajo

Los ítems utilizados para medir la adaptación del repatriado a su trabajo al regreso siguen también las propuestas de Sánchez (2005). Anteriormente Black (1994) y Suutari y Brewster (2003) ya habían empleado estos tres ítems que, en concreto, son: adaptación a las tareas incluidas en el puesto de trabajo, adaptación a la posición y responsabilidad del puesto y, por último, adaptación al nivel de autonomía en el puesto de trabajo (pregunta número 36 del cuestionario).

#### Adaptación a las relaciones con los individuos

Los dos ítems empleados para medir la adaptación a las relaciones con los individuos derivan del estudio de Sánchez (2005) y son: la adaptación a las relaciones con los compañeros de trabajo y a las relaciones sociales en general. Según la autora, los ítems que plantea proceden de los trabajos previos de Black y Gregersen (1991) y Black (1994), considerando también las aportaciones de Suutari y Brewster (2003) sobre las expectativas que generan las personas en torno a las relaciones sociales. Al igual que en variables anteriores, el valor asociado a la adaptación a las relaciones con los individuos será la media de los ítems (pregunta número 36 del cuestionario).

### Adaptación al entorno general

Sánchez (2005) propone cinco ítems para estudiar la adaptación al entorno general: la adaptación a la vida en general, al sistema de transporte, a las compras, al clima y a las actividades de ocio y tiempo libre. La autora se basa en las aportaciones de Black (1988), Black y Stevens (1989), Black (1994) y Eschbach *et al.* (2001) para la elección de los mismos. Una vez más, la adaptación al entorno general se medirá en base a la media de los ítems (pregunta número 36 del cuestionario).

### Intención de Abandono

La segunda variable dependiente del estudio es la intención de abandono del repatriado. Tal y como se ha expuesto previamente, la literatura considera el abandono tras la repatriación como una modalidad de fracaso de la misión internacional, de ahí el interés en abordarlo empíricamente y estudiar los factores que afectan a la creación de deseo de abandono.

Para su medición, se emplean los ítems sugeridos por Lazarova y Cerdin (2007), que se corresponden con los de Wayne *et al.* (1997), empleados también por otros autores (Glissmeyer *et al.*, 2007; Sánchez, 2005; Thomason, 2007). En una escala de cinco posiciones, (1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo), los repatriados debían indicar su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: “No pretendo abandonar mi organización en un futuro próximo”, “Creo que estaré trabajando para mi empresa en un futuro”, “A menudo pienso en dejar mi trabajo en mi organización”, “No estoy buscando trabajo activamente fuera de mi organización”, “Estoy pensando seriamente en dejar mi organización” y “Tan pronto como encuentre un trabajo mejor, abandonaré esta organización” (pregunta número 43 del cuestionario).

#### 4.2.2. Variables Independientes

A continuación se muestran las mediciones de las variables independientes seleccionadas para el presente estudio. Éstas han sido clasificadas siguiendo el planteamiento de Lazarova y Cerdin (2007), quienes establecían que las variables podían ser de tres tipos: organizativas, individuales y del entorno. A su vez, las primeras responden a la perspectiva tradicional en el estudio de la repatriación, mientras que las dos últimas sostienen la base de la perspectiva proactiva o emergente.

##### 4.2.2.1. Factores organizativos

Comenzando con la perspectiva tradicional, los factores organizativos a estudiar en esta investigación como elementos influyentes en el resultado de la repatriación se agrupan en las siguientes familias: condiciones de la expatriación, condiciones de la repatriación y prácticas de gestión de personas en torno a la repatriación. A continuación se expone en detalle las variables que las componen y su medición.

## 4.2.2.1.1. Condiciones de la expatriación

Son dos las características de la expatriación que condicionarán el regreso del repatriado: la duración de la expatriación y la distancia cultural.

Duración Expatriación

La duración de la expatriación se mide siguiendo los estudios de Black (1994), Black y Gregersen (1991), Francke (2007), Gregersen y Black (1996), Gregersen y Stroh (1997) y Sánchez (2005). Se pide a los trabajadores que indiquen el número de años y meses en los que ha estado trabajando en el extranjero llevando a cabo la misión internacional asignada por la empresa que lo destinó allí (pregunta número 18 del cuestionario).

Distancia Cultural

La medición de la distancia cultural entre los países de origen y destino atiende al trabajo de Francke (2007). Según la autora, la distancia cultural se mide en base a las condiciones del país y a la socialización. La medida de distancia cultural global será la media de los dos aspectos, que a su vez obtendrán su medición en base a la media de cada uno de los ítems correspondientes.

En una escala tipo Likert de cinco posiciones (1 = muy diferente ; 5 = muy similar), se solicita al trabajador que indique, de acuerdo al país de origen y al de destino, qué tan similares o diferentes eran los siguiente once ítems, los primeros ocho en referencia a las condiciones del país y los tres últimos a la socialización: costumbres cotidianas, condiciones generales de vida, costo general, servicios médicos, medios de transporte, vivienda, alimentación, clima, educación de los hijos, actividades sociales y recreativas y, por último, comunicación (pregunta número 19 del cuestionario).

## 4.2.2.1.2. Condiciones de la repatriación

Las condiciones de la repatriación estudiadas guardan relación con las características del puesto ofrecido al regreso y son: el uso de las habilidades adquiridas, el cambio jerárquico, los cambios en la autonomía y el cambio retributivo.

Uso de las habilidades adquiridas

Esta variable se mide en base a las aportaciones de Bolino y Feldman (2000). Se pide a los participantes que indiquen en una escala de cinco puntos (1 = nada en absoluto; 5 = en gran medida) el nivel de utilización de las siguientes habilidades: de supervisión, administrativas, interculturales, técnicas/funcionales, conocimiento en torno a los negocios internacionales, de comunicación, de negociación y en la toma de decisiones. De cara al contraste de hipótesis, la variable uso de habilidades adquiridas se calculará en base a la media aritmética de los valores otorgados a cada uno de los ítems. Para la elección de estos ítems, los autores se basan en

estudios anteriores (Arthur & Bennett, 1995; Black & Porter, 1991; Hofstede, 1980; Stroh, *et al.*, 1998; Teagarden & Gordon, 1995) (pregunta número 29 del cuestionario).

#### Cambio jerárquico

Se ha decidido estudiar esta variable en base a las aportaciones de Chi y Chen (2007), porque se estima que su forma de medición ofrece mayor información que el planteamiento dicotómico de estudios como el de Sánchez (2005). De esta forma, se pide al repatriado que indique, en una escala de seis puntos, la diferencia en su posición antes y después de la expatriación, siendo (1 = democión (antónimo de promoción) grado dos o más; 2 = democión primer grado; 3 = no hay diferencia; 4 = promoción primer grado; 5 = Promoción segundo grado; 6 = promoción tercer grado o más) (pregunta número 30 del cuestionario).

#### Cambios en la autonomía

Los cambios en la autonomía se miden en función de una variable que recoge el nivel de autonomía que disfruta el trabajador en su puesto en España en relación a la que tenía en el extranjero con respecto a cuatro aspectos de su trabajo: la forma de realizar las tareas, la cantidad de trabajo a realizar individualmente, la cantidad de trabajo a realizar en grupo y la posibilidad de participar en las decisiones de organización. La escala de medición es de cinco puntos (1 = menor autonomía; 5 = mayor autonomía). Los ítems proceden del estudio de Stewart (1982) y son los mismos que posteriormente emplearon Black y Gregersen (1991), Black (1994), Gregersen y Black (1996), Gregersen y Stroh (1997) y Sánchez (2005). Acorde con este último estudio, dado que la autonomía del trabajador en el puesto al regreso se mide a través de cuatro indicadores, se ha generado una variable que recoge la media de los mismos (pregunta número 31 del cuestionario).

#### Cambio retributivo

La medición del cambio retributivo combina las aportaciones de Sánchez (2005) y Bonache (2005). Por un lado, la primera pedía a los participantes en su estudio que “Valore su situación en España en relación a la que tenía en el extranjero en los siguientes aspectos: Su retribución, siendo 1 = mucho peor y 5 = mucho mejor”; se trata por tanto de un solo ítem puntuado en una escala de cinco puntos. Por su lado, Bonache (2005) distingue entre el salario base, el salario variable y los beneficios y, por ende, los participantes en su estudio valoran los tres términos relativos a su retribución. En consecuencia, se ha considerado que la combinación de ambas mejora la recogida de información y, así, el presente estudio pide al repatriado que valore su situación retributiva en el país de origen en relación a la que tenía en el extranjero, empleando la misma escala de cinco puntos de Sánchez (2005), pero en base a su salario base, el variable y los beneficios, atendiendo al criterio de Bonache (2005) (pregunta número 32 del cuestionario).

## 4.2.2.1.3. Política de Gestión de Personas en torno a la Repatriación

La política de la empresa para la gestión de la repatriación engloba diferentes áreas: la comunicación, la formación, la oferta de garantías y la valoración de la experiencia internacional. Cada una de estas familias está, a su vez, compuesta por diferentes variables a estudiar. Se exponen a continuación todas ellas.

Política de Comunicación

Entre las prácticas empresariales que pueden desarrollarse en el marco de una política de comunicación, este estudio analiza aquellas que considera tendrán mayor impacto en la repatriación, como son: los canales de conexión puestos a disposición del empleado durante su misión internacional, el nivel de intercambio de información entre el trabajador y la empresa durante la expatriación, la claridad del proceso general y las condiciones de la repatriación y, finalmente, la claridad del rol.

Canales de conexión

Para la identificación de los canales de conexión más habituales y con mayor incidencia en la repatriación se han considerado las aportaciones teóricas de Bolino (2007) y, para su medición, sobre todo las aportaciones del estudio empírico de Sánchez (2005). De esta forma, los canales de conexión seleccionados son: la asignación de un tutor, las visitas a casa durante el periodo de expatriación y el uso de las nuevas tecnologías.

Son varios los trabajos empíricos que estudian los canales de conexión (Francke, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007), pero se establece considerar las propuestas de Sánchez (2005). Con respecto a la asignación del tutor, ésta se valora en función de una variable dicotómica que plantea no solo si la empresa le asignó “una persona encargada de velar por sus intereses y ayudarle ante posibles dificultades”, sino que además incluye un segundo apartado en el que se requiere al trabajador que matice si el tutor le fue asignado en España y/o en el extranjero, siguiendo así las indicaciones de estudios previos (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999) (pregunta número 23 del cuestionario).

En lo que a las visitas a casa durante la expatriación se refiere, se pide al repatriado que indique el número de de visitas a España que realizaba al año mientras trabajaba en el extranjero, atendiendo a las indicaciones de Sánchez (2005) y Francke (2007) (pregunta número 22 del cuestionario).

Finalmente, considerando las aportaciones de Cox (2004) se pregunta al repatriado sobre el grado en que se ha hecho uso de las nuevas tecnologías como medio de comunicación con la empresa matriz durante la estancia en el extranjero, estableciendo para ello una escala de 5 puntos (1 = nada; 5 = totalmente) (pregunta número 21 del cuestionario).

Intercambio de información entre el trabajador y la empresa durante la expatriación

Para medir esta variable se pide al trabajador que cuantifique, en una escala de cinco puntos (1 = ningún intercambio; 5 = intercambio continuo), el intercambio de información que ha habido entre él y su empresa a lo largo del periodo en el extranjero. Este ítem lo plantea por primera vez Sánchez (2005); si bien es cierto que otros autores como Lazarova y Caligiuri (2001) o Lazarova y Cerdin (2007) han estudiado en sus trabajos empíricos la existencia de comunicación continua entre el trabajador y la empresa durante la asignación internacional (pregunta número 20 del cuestionario).

Claridad del proceso general y las condiciones de la repatriación

La medición de esta variable toma como base el estudio de Sánchez (2005). Se pide al repatriado que indique en qué grado considera que eran claros el proceso general y las condiciones de la repatriación en una escala Likert de cinco puntos (1=nada claro; 5=totalmente claro) (pregunta 27 del cuestionario, ítem 6).

Claridad del rol

Para su medición se emplean ítems procedentes del estudio de Rizzo *et al.* (1970) posteriormente empleados por numerosos autores (Black y Gregersen, 1991; Black, 1994; Francke, 2007; Glissmeyer *et al.*, 2007; Gregersen y Black, 1996; Gregersen y Stroh, 1997; Sánchez, 2005; Shaffer *et al.*, 1999). Tal y como aclara Francke (2007, p.227), “esta escala fue desarrollada inicialmente por Rizzo *et al.* (1970) para medir la ambigüedad del rol, pero fue invertida más tarde por Odewahn y Petty (1980) para medir su opuesto, la claridad del rol”. Se establece una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = nada claro; 5 = totalmente claro) para valorar cada uno de los ítems: los objetivos de su puesto de trabajo, las responsabilidades de su puesto de trabajo, el grado de autoridad asociado a su puesto de trabajo, la relación de su trabajo con otros puestos y los criterios para evaluar su desempeño en el puesto de trabajo. Se calcula la media aritmética de los ítems para poder trabajar posteriormente en el contraste de hipótesis con la variable claridad del rol (pregunta número 27 del cuestionario, ítems 1-5).

Política de Formación

Esta investigación distingue entre formación social y profesional. El establecimiento de la forma de medición combina las aportaciones de varios autores. Por un lado, la elección de los componentes formativos derivan de la propuesta teórica de Caligiuri y Lazarova (2001), posteriormente empleada en estudios empíricos también considerados (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007). Por otra parte, Sánchez (2005) propone incluir también el análisis de la idoneidad de la formación, pues esa característica no había sido considerada en estudios previos (Black, 1994; Black y Gregersen, 1991; Gregersen y Black, 1996). Compartiendo con la autora que “se entiende que preguntar la opinión del trabajador sobre la idoneidad de la formación recibida para facilitar su adaptación es una buena aproximación a lo que se sugiere en la literatura” (Sánchez, 2005,

pág.128), se establece la combinación de ambas preguntas buscando mejorar las aportaciones hasta el momento.

#### Formación social

La formación social incluye la asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación, así como asesoramiento financiero y tributario. Su estudio se basa en tres preguntas. En primer lugar se quiere conocer si la empresa ha proporcionado o no ese elemento formativo al trabajador y cuándo lo ha hecho (nunca, antes de la expatriación, durante la expatriación, justo antes de la repatriación o después de la repatriación). En segundo lugar, para valorar la idoneidad de la formación recibida de cara a facilitar el proceso de repatriación, se establece una escala de cinco puntos (1 = nada adecuada; 5 = totalmente adecuada) (pregunta número 25 del cuestionario, ítems 1-2). Asimismo se pide al repatriado que indique si la formación social se puso también a disposición del cónyuge, si procede, y cuándo (pregunta número 26 del cuestionario, ítems 1-2).

#### Formación profesional

La formación profesional se refiere a las sesiones de planificación de carrera y al programa de reorientación sobre los cambios en la compañía (pregunta número 25 del cuestionario, ítems 5-6). La medición es igual a la de la formación social, esto es, se pide al repatriado que indique si le ofrecieron formación profesional o no y cuándo, utilizando además los mismos parámetros. Asimismo, se le pide que indique si la formación profesional ha sido ofertada al cónyuge y cuándo (pregunta número 26 del cuestionario, ítems 5-6).

#### Garantías ofrecidas

Se distinguen dos tipos de garantías: la garantía de reintegración y, más allá, la garantía de un puesto específico al regreso. Caligiuri y Lazarova (2001) y posteriormente otros trabajos (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007) han estudiado el ofrecimiento de una garantía o acuerdo por escrito indicando el tipo de posición a ostentar tras la repatriación, en base a una pregunta dicotómica. No obstante, se considera interesante analizar, adicionalmente, el impacto de la sola garantía de reintegración. Además, se sigue el criterio de Sánchez (2005) en torno a la valoración de la formación y se decide incorporar también la valoración de las garantías obtenidas (pregunta número 25 del cuestionario, ítems 3-4).

#### Valoración de la experiencia internacional

Siguiendo las aportaciones de Sánchez (2005), se pide al repatriado que valore, en una escala de cinco puntos (1=nada valorada; 5=totalmente valorada), en qué grado considera que la empresa valora la experiencia internacional que ha adquirido. Éste ítem ha sido empleado previamente por Black (1994). Se establece este método de medición en lugar de el planteamiento dicotómico de

otros autores (Lazarova y Calidiguiri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007) con el fin de ampliar la información recabada.

#### 4.2.2.2. Factores individuales

Una vez expuestos los factores organizativos que sustentan la perspectiva tradicional, se da paso a analizar aquellos que componen la perspectiva emergente. En coherencia con el modelo de investigación, éstos se engloban en dos grupos: los factores individuales y los del entorno. A continuación se muestran los primeros.

El primer grupo de factores que componen la perspectiva proactiva del modelo de investigación se refiere a los factores individuales del repatriado. Éstos quedan agrupados en cuatro familias: demográficos, actitudes y/o comportamientos relacionados con la carrera, actitudes y/o comportamientos relacionados con la organización y otros. A continuación se detallan las variables de las que consta cada uno de ellos.

##### Variables demográficas

Las variables demográficas a analizar son cuatro: el género, la edad, la situación de pareja y los hijos/as.

##### Género

Se pide al repatriado que indique si es hombre o mujer, tal y como han hecho otros estudios previamente (Brabant *et al.*, 1990; Cox, 2004; Hyder y Lövblad, 2007; Krieger, 1995; Lazarova y Cerdin, 2007; Lazarova y Caligiuri, 2001; Rohrllich y Martin, 1991) (pregunta número 9 del cuestionario).

##### Edad

Se pregunta directamente al repatriado que indique sus años, al igual que han hecho Black (1994), Black y Gregersen (1991), Cox (2004), Gregersen y Stroh (1997), Hammer *et al.* (1998), Hyder y Lövblad (2007), Krieger (1995), Sánchez (2005) y Suutari y Välimaa (2002) (pregunta número 10 del cuestionario).

##### Situación de pareja

Para medir esta variable se parte de la proposición de Sánchez (2005), quien plantea directamente al repatriado las siguientes dos cuestiones: “¿Estaba usted casado cuando fue enviado al extranjero? ¿Se desplazó su cónyuge con usted al extranjero?”. No obstante, para esta investigación, se matiza la pregunta de la siguiente forma: “¿Estaba usted casado o en pareja cuando fue enviado al extranjero? ¿Se desplazó su cónyuge o pareja con usted al extranjero?” con

el ánimo de que parejas consolidadas pero no casadas, casuística cada vez más habitual, no queden excluidas y no lleve a conclusiones equivocadas en el resultado e interpretación del trabajo empírico. Asimismo, se incluye también la siguiente cuestión: ¿Se implicó la empresa en la búsqueda de empleo para su pareja? (pregunta número 11 del cuestionario).

#### Hijos

Se adopta la medición de Sánchez (2005), quien pregunta en base a dos variables dicotómicas si el repatriado tenía hijos/as cuando fue asignado al extranjero y si éstos se desplazaron con él en su misión internacional (pregunta número 12 del cuestionario).

#### Actitudes/comportamientos relacionados con la carrera

Existen otra serie de factores individuales, además de los demográficos, que tienen que ver con la actitud y el comportamiento del repatriado. Éstos son: la percepción de mejora de habilidades, la satisfacción con las características del puesto, la satisfacción con la prospección de carrera, la satisfacción con la retribución, la eficacia personal, el activismo de carrera, el *boundaryless career* y el *protean career*. A continuación se detalla la medición de cada una de las variables.

#### Mejora de habilidades

Chi y Chen (2007) analizan la mejora de habilidades antes y después de la expatriación tomando como base los ítems propuestos por Bolino y Feldman (2000) y utilizando una escala Likert de cinco puntos. Considerando su propuesta, se pide al repatriado que indique el grado (1 = nada en absoluto; 5 = en gran medida) en que considera que ha adquirido dichas habilidades al regreso de su expatriación, esto es, una vez ya repatriado (pregunta número 28 del cuestionario).

#### Satisfacción con las características del puesto

Considerando el trabajo de Bonache (2005), esta variable se mide, en base a una escala Likert de cinco puntos (1 = altamente insatisfecho; 5 = altamente satisfecho), preguntando a los participantes su nivel de conformidad o disconformidad en torno a su satisfacción con los siguientes seis ítems: claridad de las tareas, variedad de las tareas, discreción del rol (autonomía), oportunidades de aprendizaje, posibilidades de emplear el conocimiento propio y responsabilidad (pregunta número 34 del cuestionario, ítems 1-6).

#### Satisfacción con la prospección de carrera

De nuevo en base al trabajo de Bonache (2005), se pide al repatriado que indique, en una escala de cinco puntos (1 = altamente insatisfecho; 5 = altamente satisfecho), su nivel de satisfacción con respecto a las posibles buenas oportunidades de promoción dentro de la compañía. Esta medición había sido antes utilizada por Truss *et al.* (1997) (pregunta número 34 del cuestionario, ítem 10).

Satisfacción con la retribución

En el apartado correspondiente al cambio retributivo ya se ha mencionado cómo Bonache (2005) distinguía entre el salario base, el variable y los beneficios. Por ende, en coherencia con la medición del cambio retributivo, la satisfacción con la retribución atiende a esos tres ítems, pidiendo su satisfacción con los mismos en base a una escala de cinco puntos (1 = altamente insatisfecho; 5 = altamente satisfecho) (pregunta número 34 del cuestionario, ítems 7-9).

Eficacia Personal

Esta variable se ha medido a través de los cuatro ítems propuestos por Sánchez (2005), para estimar la capacidad del repatriado para adaptarse a las dificultades a las que se ha enfrentado en las tres dimensiones de la adaptación, esto es, el trabajo, las relaciones con los individuos y el entorno general. Ante la falta de trabajos empíricos previos que midieran esta variable para el caso de la repatriación, que según Sánchez (2005, pág. 124) “cuyos problemas son específicos y diferentes de los de la expatriación”, la autora tuvo en cuenta las recomendaciones sobre la construcción de medidas de autoeficacia de los estudios de Maurer y Pierce (1998), Stadjkovic y Luthans (1998) y Garrido (2000). Los encuestados han de indicar, en una escala de cinco puntos (1= nada seguro; 5 = totalmente seguro), “en qué medida estaba seguro de que se adaptaría a los siguientes aspectos al regresar a su país de origen”: las características y condiciones de su puesto de trabajo en el país de origen, las relaciones sociales y las condiciones de vida en general. Adicionalmente, se pide a los repatriados que valoren en una escala de cinco puntos (1 = poco; 5 = mucho) en qué medida se esfuerzan por adaptarse ante las nuevas situaciones. Se calcula la media aritmética de los ítems para operar con la variable eficacia personal (pregunta número 37 del cuestionario).

Activismo de carrera

Krieger (1995) empleó por primera vez el término y, según él, resulta ser una construcción multidimensional que consiste en cinco facetas: (1) Consejo e Intervención, (2) Planificación estratégica, (3) Recopilación de información del exterior, (4) Desarrollo interno, (5) Recopilación general de información de carrera. Sin embargo, los estudios más recientes en este ámbito (Leiba-O'Sullivan, 2002; Lazarova y Cerdin, 2007) sólo emplean los tres primeros aspectos, ya que son los que mejor representan dicho constructo. En consecuencia, siguiendo esta línea, se pide a los repatriados que valoren, en una escala de cinco puntos (1 = totalmente de acuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo), su nivel de conformidad con respecto a 20 ítems referidos a las primeras tres facetas del activismo de carrera (pregunta número 42 del cuestionario).

La primera faceta, Consejo e Intervención, describe la actividad individual centrada en pedir a terceros consejo sobre movimientos profesionales específicos y pedir asimismo intervención para hacer movimientos de carrera. Este factor ha sido medido en base a siete ítems; a modo de ejemplo,

“He contactado a personas para obtener información sobre puestos específicos” (pregunta número 42 del cuestionario, ítems 1-7).

La Planificación Estratégica describe la actividad individual centrada en la realización de acciones específicas o hacer movimientos específicos para promover su propia carrera profesional. El factor ha sido medido en base a nueve ítems; a modo de ejemplo, “He aceptado/rechazado asignaciones específicas en armonía con mi plan de carrera” (pregunta número 42 del cuestionario, ítems 8-16).

Finalmente, la Recopilación de información del exterior describe la actividad individual centrada en la obtención de información sobre movimientos de carrera fuera del lugar de empleo actual. El factor ha sido medido en base a cuatro ítems; a modo de ejemplo, “He mirado los anuncios del periódico” (pregunta número 42 del cuestionario, ítems 17-20).

#### Boundaryless Career

Para medir si la actitud y el comportamiento de un individuo se corresponden con lo que la literatura denomina *Boundaryless career* se consideran las aportaciones de Briscoe *et al.* (2006), empleadas recientemente también por Hong (2012). Así, se pide al repatriado que valore en una escala de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo) su grado de conformidad con respecto a 13 ítems, donde los ocho primeros responden a la mentalidad de la carrera sin fronteras (*Boundaryless career*) y los seis últimos a la preferencia de movilidad organizativa. A modo de ejemplo, algunos de los ítems son: “Busco asignaciones laborales que me permitan aprender algo nuevo” y “En mi carrera ideal, me gustaría trabajar para una sola organización”. La variable se calculará en función de la media aritmética de los ítems<sup>50</sup> (pregunta número 44 del cuestionario, ítems 15-27).

#### Protean Career

Al igual que con la variable anterior, la medición del concepto *Protean career* también se realiza en base al trabajo de Briscoe *et al.* (2006), también empleadas recientemente por Hong (2012). El repatriado valora en una escala de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo) su grado de conformidad con respecto a 14 ítems, donde los ocho primeros tienen que ver con la carrera autogestionada y los seis últimos con la gestión de la carrera en base a los valores propios. A modo de ejemplo, algunos de los ítems son: “Cuando las oportunidades de desarrollo no han sido cubiertas por mi compañía, las busco por mi cuenta” y “En el pasado me he alineado con mis propios valores cuando la empresa me ha pedido que haga algo con lo que yo no estoy de acuerdo”. La variable se calculará en función de la media aritmética de los ítems (pregunta número 44 del cuestionario, ítems 1-14).

#### Actitudes/comportamientos relacionados con la organización

<sup>50</sup> Se considera el valor invertido de los ítem 9-13 para calcular la media aritmética de la variable.

Al igual que ocurre en relación a las condiciones y características del puesto de empleo al regreso, el repatriado puede haber desarrollado una serie de actitudes vinculados a la organización. Estos son: la percepción de apoyo organizativo y la percepción del cumplimiento del contrato psicológico.

#### Percepción de Apoyo Organizativo

Para la medición de la percepción de apoyo organizativo se emplean las aportaciones de Eisenberger *et al.* (1997). Si bien el cuestionario inicial en para la medición de esta variable desarrollada por Eisenberger *et al.* (1986) constaba de 36 ítems, estudios más recientes utilizan variantes acortadas<sup>51</sup> (Eisenberger *et al.*, 1990; Krieger, 1995; Shaffer *et al.*, 2001; Wayne *et al.*, 1997). En esta línea, Eisenberger *et al.* (1997) seleccionan ocho ítems para la medición, sobre los que los encuestados indican su grado de conformidad en una escala de siete puntos. Sin embargo, en este estudio, en aras a guardar coherencia con las escalas de medida empleadas para el resto de variables, se establece que ésta sea también de cinco puntos (1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo). A modo de ejemplo, algunos de los ítems son: “A mi organización le importan mis opiniones” y “Mi organización realmente se preocupa por mi bienestar”. El valor de la variable se calcula en base a la media aritmética de los ocho ítems<sup>52</sup> (pregunta número 46 del cuestionario).

#### Percepción de cumplimiento del contrato psicológico

Siguiendo las aportaciones de Chi y Chen (2007), la variable se mide valorando 11 ítems en una escala de cinco puntos (1=mucho menos de lo prometido; 5= mucho más de lo prometido). Se pide a los encuestados que comparen las diferencias entre lo que realmente recibieron a su regreso y lo que la compañía les había prometido previamente a la expatriación en referencia a: “Promoción a un puesto superior”, “Oportunidad de emplear la experiencia internacional”, “Unidad de trabajo conveniente/adecuada”, “Asignaciones laborales más atractivas”, “Mayor autoridad laboral”, “Mayor oportunidad para la formación y desarrollo continuo”, “Mayor remuneración en base a la experiencia internacional”, “Seguridad laboral a largo plazo”, “Ambiente laboral gratificante y seguro”, “Mejora en las relaciones con colegas y superiores” y “Apoyo de superiores y de la compañía”. La media aritmética de estos ítems dará como resultado el valor de la variable (pregunta número 45 del cuestionario).

#### Otras variables individuales

Para terminar con las variables individuales, este término engloba aquellas que, si bien no son características demográficas del individuo, tampoco tienen un encaje óptimo como actitudes o comportamientos relacionados con la carrera profesional ni con la organización. Estas variables son: la adaptación al país de destino del propio repatriado y el cambio de estatus social al regreso.

<sup>51</sup> Eisenberger *et al.* (1990), Krieger (1995) y y Shaffer *et al.* (2001) emplearon 16 de los 36 ítems iniciales; y Wayne *et al.* (1997) emplearon 9.

<sup>52</sup> Se considera el valor invertido de los ítem 6 y 7 para calcular la media aritmética de la variable.

La adaptación al país de destino

Esta variable se mide, atendiendo a Sánchez (2005), a través de un único ítem en el que se pide al repatriado que valore el grado en el que logró adaptarse al extranjero en una escala de cinco puntos, siendo (1) nada y (5) totalmente. De acuerdo con su argumentación, los estudios que miden la adaptación al extranjero normalmente están centrados en el proceso de expatriación y, por ello, el número de ítems utilizado es mayor y se refiere a las tres dimensiones de la adaptación. Sin embargo ese no es el objetivo del presente estudio, al igual que no lo era en el caso de Sánchez (2005), por lo que se considera que su criterio se ajusta más a las características de esta investigación (pregunta número 17 del cuestionario).

Cambio de estatus social

Esta variable se mide en base a Sánchez (2005). A través de una escala de cinco posiciones (1 = mucho peor; 5 = mucho mejor), el encuestado indica el cambio experimentado con respecto a su estatus social tras el regreso a España en comparación con el que tenía en el extranjero. Este ítem ha sido empleado previamente también por Black (1994) y Gregersen y Stroh (1997) (pregunta número 33 del cuestionario).

## 4.2.2.3. Factores del entorno

Para completar la descripción de la medición de las variables de la perspectiva emergente o proactiva, restaría enumerar aquellas que pertenecen al entorno del repatriado a su regreso. En esta investigación son dos las variables que componen este ámbito: las oportunidades laborales disponibles y la adaptación del cónyuge al regreso.

Oportunidades laborales disponibles

La medición de esta variable atiende al estudio de Lazarova y Cerdin (2007) quienes, a su vez, se basan en trabajos anteriores para el establecimiento de los ítems a considerar (Billings y Wemmens, 1983; Peters *et al.*, 1981). Las oportunidades laborales disponibles o, como los autores la denominan, las oportunidades de empleo alternativas, se miden pidiendo a los encuestados que valoren, en una escala de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), su nivel de conformidad con las siguientes seis afirmaciones: “Es posible para mí encontrar un empleo mejor al actual”, “Creo que siempre pueden ser encontrados empleos aceptables”, “No me cabe ninguna duda de que puedo encontrar un empleo como mínimo tan bueno como el actual”, “Aunque realmente buscase otro empleo, probablemente no podría encontrar uno mejor”, “Siempre habrá un empleo tan bueno como este que pueda encontrar” y “Si tengo que dejar este empleo, tendría otro empleo tan bueno como este al cabo de un mes”. Asimismo, atendiendo al estudio de Sutari y Brewster (2003), se estudian las oportunidades laborales disponibles tanto en el país de

destino como en el de origen. El valor final de la variable se calculará en función de la media aritmética de la puntuación otorgada a cada ítem<sup>53</sup> (pregunta número 41 del cuestionario).

#### Adaptación del cónyuge al regreso

Ante la falta de oportunidad de preguntar directamente al cónyuge acerca de su adaptación y obtener así información de primera mano tal y como han hecho otros estudios, a pesar de que en su mayoría aborden el proceso de expatriación y no tanto la fase del regreso (Ali e Ismail, 2010; Black y Gregersen, 1991; Black y Stevens, 1989; Francke, 2007; Gregersen y Stroh, 1997; Shaffer *et al.*, 1999), se siguen las indicaciones de Sánchez (2005) y se pide al encuestado que valore este aspecto. Para ello, se emplea un único ítem que pide al repatriado que valore "el grado en que considera que su cónyuge consiguió adaptarse tras la repatriación" en una escala Likert de cinco posiciones (1 = nada adaptado, 5 = totalmente adaptado) (pregunta número 38 del cuestionario).

Este criterio ha sido empleado posteriormente por otros autores ante situaciones de índole similar, pues Larson (2006), por ejemplo, midió la adaptación de los hijos consultando al cónyuge, en una escala Likert de 7 puntos (1 = en absoluto adaptado y 7 = completamente adaptado), en qué grado creía que sus hijos como grupo se habían ajustado a las condiciones generales de vida y a interactuar con nacionales del país de origen.

Para finalizar con el detalle de la medición de las variables objeto de estudio, es necesario matizar que, a pesar de su clasificación inicial como dependientes e independientes, algunas variables se utilizan de forma diferente en función del planteamiento de la hipótesis, como ocurre con el análisis de la hipótesis 15, que busca medir el efecto de la adaptación al regreso en la intención de abandono.

---

<sup>53</sup> Se considera el valor invertido del cuarto ítem para calcular la media aritmética de la variable.

## 5. Metodología: pruebas de hipótesis utilizadas

Todas las hipótesis planteadas son proposiciones acerca de la existencia de relación entre una variable independiente y respecto a la adaptación al regreso, en unos casos, y la intención de abandono (en otros). En concreto se analiza la existencia de una relación positiva respecto a adaptación al regreso y de una relación negativa o de signo opuesto entre la variable independiente y la intención de abandono. Como se ha expuesto, en cada hipótesis se analiza la relación respecto a las dos variables agregadas promedio que representan los constructos de adaptación del repatriado o de intención de abandono, a los 2 meses de su regreso y a los 9 meses del mismo.

Para comprobar estadísticamente una afirmación referida al conjunto de la población a partir de las observaciones disponibles en la muestra, debe formularse una hipótesis nula y otra alternativa, mutuamente excluyentes y complementarias, y elegir la prueba de significación o la prueba estadística que permita rechazar o no la hipótesis nula estadística. En este caso, la hipótesis nula que estadísticamente se enuncia propone la inexistencia de relación o la independencia de las variables involucradas. Así, no rechazar la hipótesis nula implica rechazar la hipótesis de investigación.

Dado que la formulación de las hipótesis de investigación lleva implícito el sentido de la relación cuya existencia se pretende contrastar, el área de rechazo de la prueba de contraste se reduce a un solo lado de la distribución del estadístico de contraste. Así, sólo se aceptará la hipótesis de investigación cuando la relación sea significativa en el sentido que se propone.

La elección de la prueba de significación depende de la naturaleza de la variable dependiente e independiente. Si ambas fueran cuantitativas podría utilizarse el coeficiente de correlación de Pearson o el análisis de regresión. En el caso de que la variable independiente fuera nominativa podría aplicarse un prueba T de diferencias de medias o un análisis de varianza. Estas pruebas son contrastes paramétricos que requieren el cumplimiento de ciertos requisitos en la distribución de las variables.

Como se expondrá, aunque las variables agregadas dependientes son cuantitativas, éstas no se distribuyen normalmente ni son simétricas. De este modo se opta por emplear contrastes no paramétricos para probar las hipótesis.

En el caso en los que la variable independiente es cuantitativa (normal o no normal) como estadístico de contraste se utiliza el coeficiente de correlación de rangos Tau b de Kendall y el coeficiente de correlación de rangos Rho de Spearman. Estas pruebas no paramétricas se aplican para contrastar la independencia entre variables ordinales o entre variables continuas que no se distribuyen normalmente. Paralelamente y a efectos de comparación con otras investigaciones, se muestra el contraste paramétrico: coeficiente de correlación de Pearson (que exige sino la normalidad, al menos la simetría de la distribución de las variables). Como se observará, este coeficiente conduce a los mismos resultados prácticamente en todos los casos.

Cuando la variable independiente es categórica, si ésta discrimina entre dos grupos se emplea la prueba U de Mann-Whitney para dos muestras independientes. Si se diferencia entre tres o más grupos, se utiliza el contraste de Kruskal-Wallis que generaliza el estadístico U cuando se analizan más de 2 muestras independientes. En estos casos, también se muestra el resultado del análisis de varianza (ANOVA, prueba paramétrica) junto al test de homogeneidad de Levene (requisito del análisis).

La prueba U de Mann-Whitney para dos muestras independientes "está considerada como una de las más potentes del contexto no paramétrico" (Martín, 2001). Analiza si existe diferencia entre las sumas de los rangos entre dos muestras (grupos) y constituye una buena alternativa para la prueba paramétrica t Student, bajo el único supuesto de que las poblaciones de las que se han extraído las muestras sean de tipo continuo, pero no requiere simetría. La hipótesis nula  $H_0$  es que las esperanzas matemáticas de ambas poblaciones son iguales, mientras que la alternativa establece que las esperanzas matemáticas son diferentes (contraste de dos colas, bilateral), o que una de ellas es superior a la otra (contraste unilateral), como es nuestro caso.

El contraste de Kruskal-Wallis contrasta la hipótesis nula de que todas las muestras proceden de la misma población, comparando la suma de rangos de las diferentes muestras. Esta prueba generaliza el estadístico U al estudio de más de 2 muestras independientes.

Cuando la variable dependiente es cuantitativa u ordinal, se presentan dos estadísticos de contraste no paramétricos además del coeficiente de correlación de Pearson. Estos son: el contraste de Spearman de correlación por rangos y el estadístico Tau b de Kendall, que varían entre -1 y +1, del mismo modo que el coeficiente de correlación de Pearson.

El contraste de Spearman de correlación por rangos, examina el grado de correspondencia entre los rangos asignados a las variables cuya asociación se estudia. Se determina a partir de la suma de la diferencia entre los rangos, calculados para cada una de las dos variables, en cada observación muestral.

El estadístico Tau b de Kendall es otro coeficiente de correlación de rangos. Al igual que el anterior, parte de los rangos particulares de cada variable, para luego atender a cómo quedan ordenados los rangos de una variable (X) tras ordenar jerárquicamente las n observaciones de la otra (Y). Cada

rango  $i$  de la variable  $X$  se compara con los  $n - i$  siguientes, añadiendo el valor  $+1$  cuando aparecen ordenados y el valor  $-1$  cuando están invertidos. La hipótesis nula estadística, que propone la ausencia de asociación entre las dos variables, corresponde a la suposición de que existirán aproximadamente tantos  $1$  como  $-1$ , por lo que se espera que la suma de las  $(n-1) \cdot n$  comparaciones sea cero.

Así, dependiendo del tipo de variable independiente analizada en la hipótesis se presenta la prueba estadística elegida.

Respecto al nivel de significación utilizado para rechazar o no la hipótesis, se ha utilizado un  $\alpha < 0,05$  para pruebas bilaterales. Como las hipótesis analizadas llevan implícito el sentido de la relación, es decir, son pruebas unilaterales, se rechazará la hipótesis nula estadística (aceptando la de investigación) cuando el nivel de significación  $\alpha$  sea menor que  $0,25$ . De este modo se reduce la probabilidad de cometer un error de tipo I (error de rechazar la hipótesis nula siendo ésta verdadera en la población), compensando el mayor riesgo asociado a las pruebas unilaterales respecto a las de dos colas, dado un mismo valor de  $\alpha$ . (Cohen, jun. 1992). Así, con el tamaño de muestra utilizado de 163 unidades, para detectar correlaciones de efecto pequeño-moderado de  $0,25$  la potencia de la prueba o error de tipo II (probabilidad que tiene la prueba estadística de rechazar la hipótesis nula cuando la hipótesis nula es falsa) es del 90%. Para el coeficiente de correlación de Pearson, Cohen (1992) propuso las siguientes directrices: tamaño de efecto pequeño,  $r = 0.1-0.23$ ; medio,  $r = 0.24-0.36$ ; grande,  $r = 0.37$  o mayor.

En los siguientes capítulos se presentan los resultados de las pruebas de hipótesis propuestas, en primer lugar las referidas a las dimensiones de adaptación al regreso y en segundo lugar al modelo de intención de abandono de la empresa.

En el caso de variables dependientes dicotómicas o categóricas, se presenta el nivel de significación bilateral de la prueba Mann-Whitney o de la prueba Kruskal-Wallis (y ANOVA) para muestras independientes, marcándose como significativos aquellos menores de  $0,05$ . Lo que implica que el nivel de significación menor a  $0,025$  para pruebas unilaterales. Si el estadístico es significativo pero la categoría que presenta la característica propuesta en la hipótesis fuera otra diferente a la enunciada, la hipótesis se rechazar.

Para las variables dependientes ordinales o cuantitativas se presentan los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (además de la  $r$  de Pearson). Con \*\* se señalan las correlaciones significativas al nivel  $0,01$  (bilateral), y con \* la correlación significativa al nivel  $0,05$  (bilateral). Este caso corresponde a una la significación unilateral de  $0,025$ . Si el sentido o signo del coeficiente de correlación es contrario al formulado en la hipótesis, ésta será rechazada aunque la prueba resulte significativa.

## 6. Validez y fiabilidad de las escalas de medida

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cuanto a la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas para medir constructos o factores.

Para llevar a cabo la validación de las escalas de medida utilizadas en el estudio de las distintas variables, se han realizado varios tipos de análisis. En primer lugar, se ha verificado la Consistencia Interna de las distintas escalas de medida mediante el cálculo de la fiabilidad simple (Alfa de Cronbach, que se presenta a continuación). Paralelamente se ha analizado su unidimensionalidad mediante análisis factorial exploratorio (componentes principales). Posteriormente se ha conducido a la optimización y depuración de la escala, observando ítems correlacionados con un segundo factor y eliminando ítems que permitían aumentar el alfa de cronbach de la escala global. Así se ha suprimido un ítem en dos escalas, cuyo alfa de cronbach inicialmente era inferior a 0,7 (Hair, 1999), límite indicado como mínimo en estudios descriptivos, admitiéndose valores superiores a 0,6 sólo para estudios exploratorios.

En el caso de la escala de adaptación al regreso, se ha procedido a confirmar la estructura de la escala de medida mediante el uso de AFC (análisis factorial confirmatorio) de primer orden. En este caso, se ha confirmado la estructura propuesta por Sánchez (2005) referida a la repatriación. Los datos se ajustan notablemente mejor a esta estructura bifactorial que a las tres dimensiones de la escala de adaptación (trabajo, individuos y entorno) diseñada para medir las adaptación en la expatriación.

### Variables dependientes:

#### Adaptación:

Adaptación al trabajo a los 9 meses .....	0,898 (3 ítems)
Adaptación al trabajo a los 2 meses .....	0,905 (3 ítems)
Adaptación a los individuos a los 9 meses .....	0,652 (2 ítems)
Adaptación a los individuos a los 2 meses .....	0,750 (2 ítems)
Adaptación al entorno a los 9 meses.....	0,867 (5 ítems)
Adaptación al entorno a los 2 meses.....	0,867 (5 ítems)

#### Intención de abandono:

Intención de abandono a los 9 meses .....	0,837 (6 ítems)
Intención de abandono a los 2 meses .....	0,822 (6 ítems)

Variables independientes:

## Distancia cultural:

Distancia cultural (Condiciones de país) .....	0,809 (8 ítems)
Distancia cultural (Socialización) .....	0,790 (3 ítems)
Distancia cultural (promedio) .....	0,770 (2 ítems)
Distancia cultural (11 ítems) .....	0,862 (11 ítems)
Uso de habilidades.....	0,911 (8 ítems)
Cambios de autonomía .....	0,878 (4 ítems)
Cambios en la retribución .....	0,821 (3 ítems)
Calidad del Rol.....	(5 ítems)
Mejora de las habilidades .....	0,909 (8 ítems)
Satisfacción con las características del puesto.....	0,917 (6 ítems)
Satisfacción con la retribución .....	0,875 (3 ítems)
Eficacia Personal (eliminando p37b).....	0,669 (3 ítems)
Activismo de carrera .....	0,930 (20 ítems)
Activismo de carrera (consejo e intervención).....	0,911 /7 ítems)
Activismo de carrera (planificación estratégica) .....	0,848 (9 ítems)
Activismo de carrera (información exterior) .....	0,864 (4 ítems)
Boundaryless Career .....	0,820 (13 ítems)
Protean Career.....	0,865 (14 ítems)
Percepción de Apoyo Organizativo (eliminando p46.7) .....	0,742 (7 ítems)
Percepción de cumplimiento del contrato psicológico .....	0,931 (11 ítems)
Oportunidades de empleo alternativas	
Oportunidades de empleo alternativas en destino .....	0,860 (6 ítems)
Oportunidades de empleo alternativas en origen .....	0,786 (6 ítems)



## Capítulo 5

---

**La Adaptación en la Repatriación: resultados, discusión, conclusiones e implicaciones**

## Índice del capítulo

<b>1. Introducción.....</b>	<b>191</b>
<b>2. Resultados .....</b>	<b>199</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:	
LA ADAPTACIÓN TRAS LA REPATRIACIÓN .....	199
2.1.1. Adaptación del repatriado al regreso, a los 2 meses .....	199
2.1.2. Adaptación del repatriado al regreso, a los 9 meses .....	201
2.1.3. Diferencia temporal entre la adaptación del repatriado al regreso, a los 9 meses y a los 2 meses .....	203
2.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	204
2.2.1. Perspectiva tradicional u organizativa.....	205
2.2.2. Perspectiva emergente o proactiva .....	224
<b>3. Discusión de los resultados.....</b>	<b>234</b>
3.1. LA ADAPTACIÓN TRAS LA REPATRIACIÓN .....	234
3.2. PERSPECTIVA TRADICIONAL U ORGANIZATIVA .....	235
3.2.1. Condiciones de la Expatriación.....	235
3.2.2. Condiciones de la Repatriación .....	236
3.2.3. Política de gestión de personas en torno a la repatriación .....	237
3.3. PERSPECTIVA EMERGENTE O PROACTIVA .....	241
3.3.1. Variables individuales .....	241
3.3.2. Variables del entorno .....	244
<b>4. Conclusiones e implicaciones de la adaptación en la repatriación .....</b>	<b>245</b>
4.1. CONCLUSIONES .....	245
4.2. IMPLICACIONES.....	248
4.2.1. Implicaciones teóricas.....	248
4.2.2. Implicaciones para la gestión.....	253

## 1. Introducción

Este capítulo pretende focalizar los resultados del estudio empírico en lo que a la adaptación en la repatriación se refiere. Para ello, con el ánimo de clarificar y concretar, se presentan en primer lugar las hipótesis y el modelo parcial correspondientes a esta variable.

Tomando como base la revisión de la literatura, la siguiente tabla recopila tan solo las hipótesis formuladas sobre los factores que inciden en la adaptación en la repatriación. Se trata, por ende, de una versión parcial de la tabla que ofrece todas las hipótesis de la investigación previamente presentada<sup>54</sup>.

En la misma línea, seguidamente se muestra cómo esas hipótesis se reflejan en el modelo teórico parcial correspondiente, que de nuevo es una adaptación del modelo de la investigación previamente expuesto<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Véase página 149, Tabla 7.

<sup>55</sup> Véase página 104, Figura 74.

Tabla 8 Hipótesis sobre factores que influyen en la ADAPTACIÓN del repatriado tras el regreso a su país

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE ADAPTACIÓN	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
1	Organizativo	Duración de la expatriación	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Black (1994) Black y Gregersen (1991) Francke (2007) Gregersen y Black (1996) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)*
2	Organizativo	Distancia cultural	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Black <i>et al.</i> (1992) Peltonen (1997) Sánchez (2005)	Black y Gregersen (1991)* Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)
3	Organizativo	Características del puesto al regreso				
		3.2 Cambio jerárquico: promoción	Al trabajo	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Peltonen (1997) Vermond (2001) Black y Gregersen (1999)	Sánchez (2005)* Chi y Chen (2007)*
		3.3 Cambios en la autonomía: mayor autonomía	Al trabajo	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Caligiuri y Lazarova (2001)	Black y Gregersen (1991) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)
		3.4 Cambio retributivo: reducción salarial	Al trabajo	Negativa	Black y Gregersen (1999) Black <i>et al.</i> (1999)	Gregersen y Black (1996)* Sánchez (2005)*

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE ADAPTACIÓN	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
					Shaffer <i>et al.</i> (1999) Caligiuri y Lazarova (2001)	
4	Organizativo	Comunicación				
		4.1 Canales de conexión				
		• Tutor	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Ali e Ismail (2010) Bolino (2007) Lazarova y Cerdin (2007) Linehan y Scullion (2002) Pattie <i>et al.</i> (2010) Tyler (2006) Vermond (2001)	Stroh (1995)* Sánchez (2005)**
		• Visitas a casa	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Bolino (2007)	Sánchez (2005)*
		• Uso TIC	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Cox (2004)	No se han encontrado estudios empíricos
		4.2 Intercambio de información	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Lee (2007)	Sánchez (2005)*
4.3 Claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Lazarova y Caligiuri (2001) Lee (2007)	No se han encontrado estudios empíricos		

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE ADAPTACIÓN	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO	
					Vermond (2001)		
		4.4 Claridad del rol	Al trabajo	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Gregersen y Black (1996)	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)*	
5	Organizativo	Formación Social					
		5.1 Asistencia con respecto a la vida y asesoramiento financiero y tributario	A los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Black y Gregersen (1999) Martin y Harrell (1996) Pattie <i>et al.</i> (2010) Sánchez <i>et al.</i> (2007) Stahl <i>et al.</i> (2002)	Black y Gregersen (1991)* Black (1994)* Gregersen y Stroh (1997)* Sánchez (2005)**	
		5.2 La provisión al cónyuge de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento financiero y tributario	A los individuos y al entorno general	Positiva	Ali e Ismail (2010) Gregersen y Stroh (1997) Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Warneke y Schneider (2011)	No se han encontrado estudios empíricos	
6	Organizativo	Formación Profesional: Sesiones de planificación de carrera y Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía	Al trabajo	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Gregersen y Stroh (1997)	No se han encontrado estudios empíricos	

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE ADAPTACIÓN	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO	
					Martin y Anthony (2006) Sánchez (2005)		
7	Organizativo	Garantías: de reintegración y de un puesto específico.	Al trabajo	Positiva	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007)	
8	Organizativo	Valoración de la experiencia internacional	Al trabajo	Positiva	Bergley <i>et al.</i> (2008) Black <i>et al.</i> (1999) Caligiuri y Lazarova (2001) Pattie <i>et al.</i> (2010) Peltonen (1997)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Linehan y Scullion (2002) Sánchez (2005)*	
9	Individual	Características demográficas					
		9.1 Género: mujer	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Cox (2004)	Brabant <i>et al.</i> (1990) Rohrlich y Martin (1991)	
		9.2 Edad	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Cox (2004) Gregersen y Stroh (1997) Suutari y Välimaa (2002) Sánchez (2005)	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Cox (2004) Gregersen y Stroh (1997)* Suutari y Välimaa (2002)* Sánchez (2005)**	
		9.3 Con pareja estable	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Hyder y Lövblad (2007) Larson (2006) Moore <i>et al.</i> (1987)	No se han encontrado estudios empíricos	

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE ADAPTACIÓN	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
		9.4 Con hijos/as	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Naumann (1992)	No se han encontrado estudios empíricos
10	Individual	Actitudes y Comportamientos asociados con la carrera				
		10.2 Satisfacción con las características del puesto	Al trabajo	Positiva	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.4 Satisfacción con la retribución	Al trabajo	Positiva	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.5 Eficacia personal	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1999) McDonald y Arthur (2005)	Sánchez (2005) Stevens <i>et al.</i> (2006)
11	Individual	11.1 Actitudes y Comportamientos asociados con la organización: Percepción de apoyo organizativo	Al trabajo	Positiva	Eisenberger <i>et al.</i> , (1997) Krieger (1995) Pattie <i>et al.</i> (2010) Shaffer <i>et al.</i> (2001)	No se han encontrado estudios empíricos
12	Individual	Otras				
		12.1 Adaptación al país de destino	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Negativa	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Tung (1998)	Sánchez (2005)*
		12.2 Estatus social	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Black <i>et al.</i> (1992) Black <i>et al.</i> (1999) Caligiuri y Lazarova (2001)	Black y Gregersen (1991) Black (1994) Gregersen y Stroh (1997)

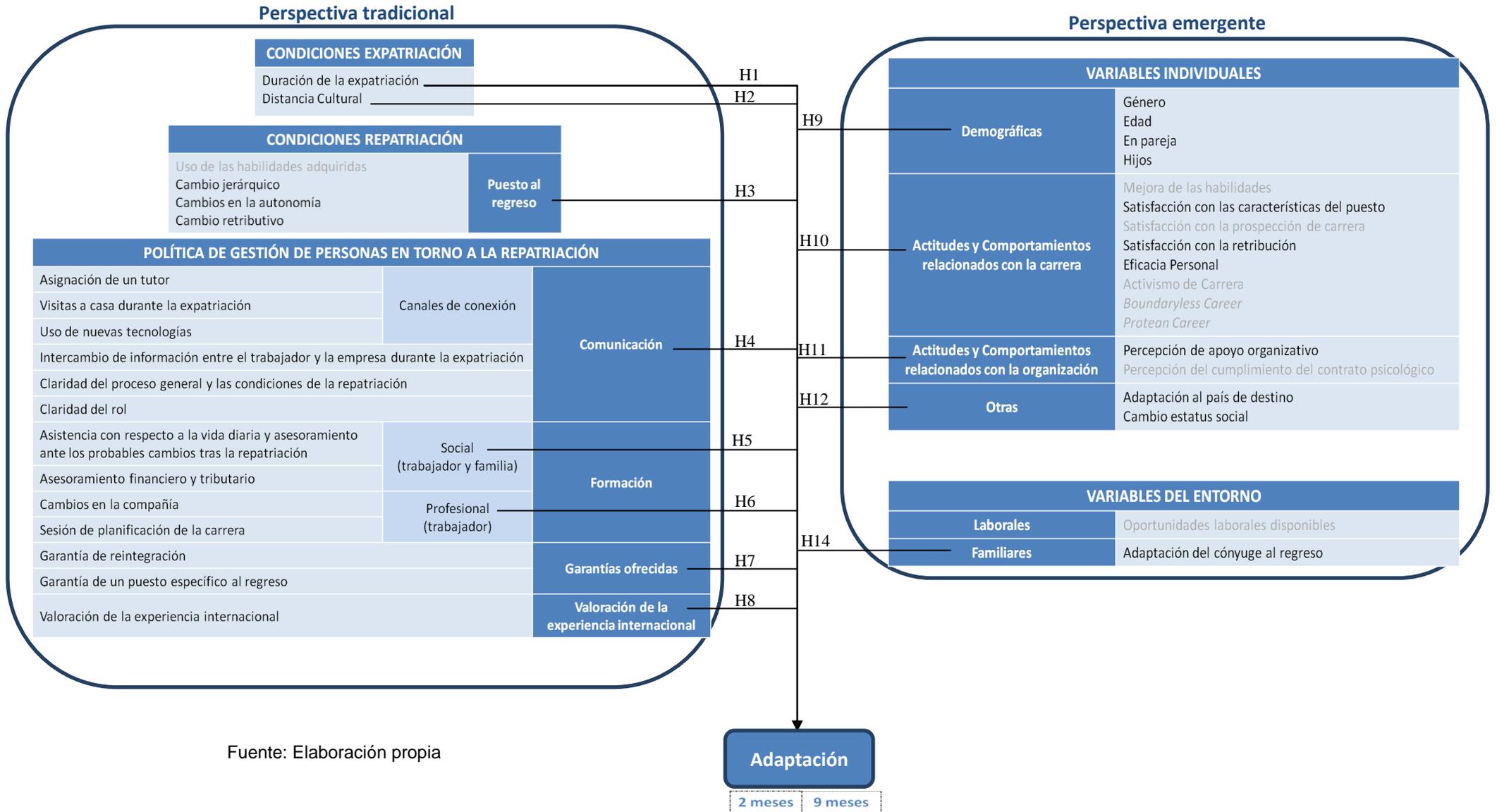
HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE ADAPTACIÓN	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
						Sánchez (2005)
14	Entorno	Adaptación del cónyuge al regreso	Al trabajo, a los individuos y al entorno general	Positiva	Punnet (1997)	Gregersen y Stroh (1997) Sánchez (2005)

\* Analiza dicha relación pero no encuentra evidencia empírica.

\*\* La relación es contraria a la esperada.

Fuente: Elaboración propia

Figura 27 Modelo teórico parcial de la adaptación en la repatriación



Fuente: Elaboración propia

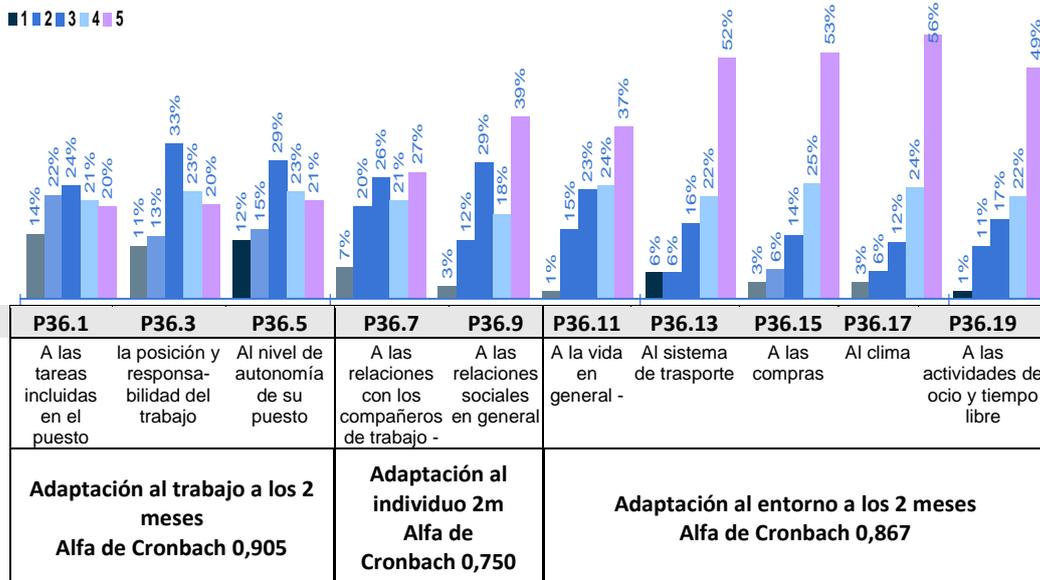
## 2. Resultados

Este apartado presenta los resultados obtenidos a partir del trabajo empírico realizado. Se analiza en primer lugar la variable dependiente implicada en la formulación de hipótesis de este capítulo (la adaptación en la repatriación), su definición, propiedades y distribución. A continuación presentan las pruebas estadísticas que se utilizan para el contraste de hipótesis, en función del tipo de variable independiente, cuya relación con la adaptación del repatriado a los 2 y a los 9 meses de su regreso se pretende confirmar a partir de los datos muestrales. Para concluir se presentan el contraste de cada una de las hipótesis del estudio y una tabla resumen con el resultado de todas ellas.

### 2.1. ANÁLISIS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: LA ADAPTACIÓN TRAS LA REPATRIACIÓN

#### 2.1.1. Adaptación del repatriado al regreso, a los 2 meses

**Figura 28 Distribución de frecuencias de los ítems de la adaptación a los 2 meses**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9 Análisis factorial de los ítems de la adaptación a los 2 meses**

Componentes principales rotados con normalización varimax con Kaiser.										
<b>Ajuste muestral</b>										
KMO: 0,841; Prueba de esfericidad de Bartlett, Sig.0 ,000.										
<b>Comunalidades solución extraída</b>										
<b>P36.1</b>	<b>P36.3</b>	<b>P36.5</b>	<b>P36.7</b>	<b>P36.9</b>	<b>P36.11</b>	<b>P36.13</b>	<b>P36.15</b>	<b>P36.17</b>	<b>P36.19</b>	
,795	,827	,787	,592	,660	,684	,713	,792	,544	,613	
Todas las comunalidades son superiores a 0,4 por lo que no se eliminan ítems.										
<b>Puntuaciones factoriales rotadas</b>										
	<b>P36.1</b>	<b>P36.3</b>	<b>P36.5</b>	<b>P36.7</b>	<b>P36.9</b>	<b>P36.11</b>	<b>P36.13</b>	<b>P36.15</b>	<b>P36.17</b>	<b>P36.19</b>
<b>C1</b>	,129	,127	,053	,363	,654	,747	,842	,890	,725	,768
<b>C2</b>	,882	,901	,886	,678	,482	,355	,060	,033	,131	,153
	<b>Componente2: Adaptación al trabajo 2m</b> Varianza explicada rotada: 32%				<b>Componente1: Adaptación a la vida en general a los 2m</b> Varianza explicada rotada: 38%					

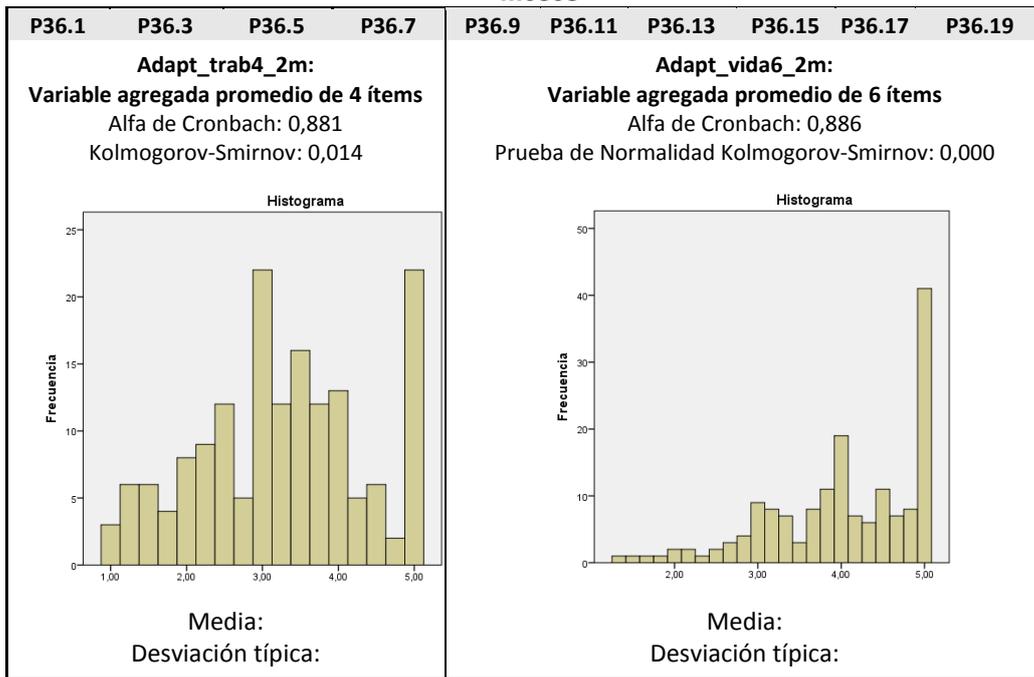
Fuente: Elaboración propia

La adaptación del repatriado resulta un constructo bidimensional, por lo que se opta -atendiendo a los resultados del análisis factorial- por distinguir dos variables dependientes agregadas que denominamos siguiendo a Sánchez, 2005: adaptación al trabajo (4 ítems) y adaptación a la vida en general (6 ítems). En nuestro caso, utilizamos como variables dependientes las variables agregadas promedio de los ítems relacionados con cada componente extraído, en lugar de los factores, que son combinaciones lineales de los 10 ítems (mayor dificultad en la interpretación de los resultados) con idénticos problemas de normalidad de las variables.

Se desecha así la dimensión adaptación a los individuos, compuesta por 2 ítems, que se reparten entre las dos dimensiones extraídas. Los análisis factoriales exploratorios, utilizando otros métodos de extracción, ofrecen soluciones equivalentes y en el análisis factorial confirmatorio (Amos 19) los datos se ajustan mejor a esta solución de dos factores. Se ha preferido esta solución que la de eliminar los ítems de esta dimensión, decisión que también podría justificarse.

De este modo, todas hipótesis referidas a adaptación a los individuos y a adaptación al entorno, a los 2 meses del regreso, se reformulan introduciendo la mención a la variable agregada adaptación a la vida en general o adaptación general, dimensión diferenciada de la adaptación al trabajo o laboral, que se mantiene en la formulación.

**Figura 29: Distribución de frecuencias de las variables agregadas de la adaptación a los 2 meses**

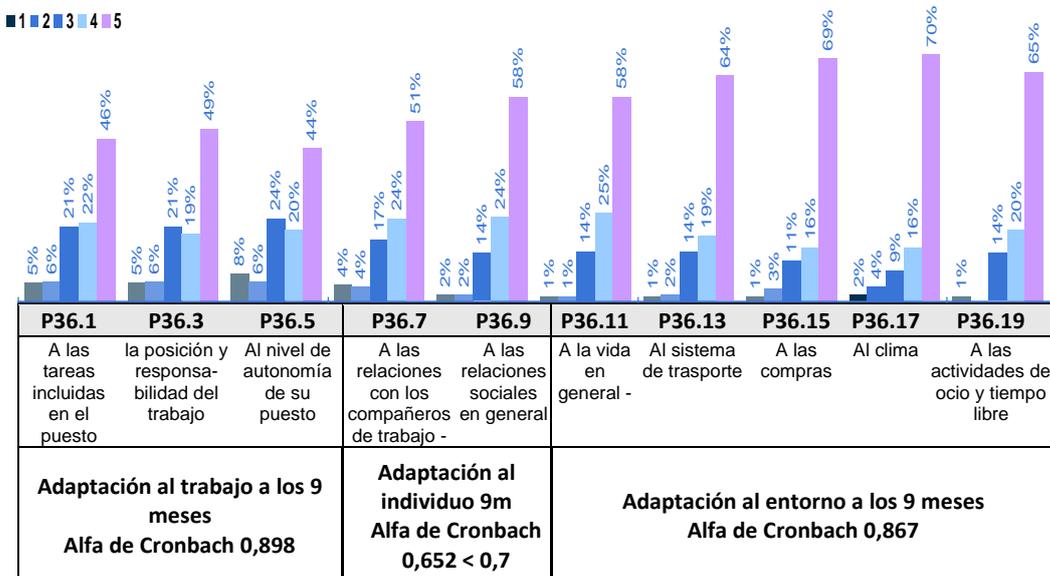


Fuente: Elaboración propia

Aunque la variable que representa al constructo adaptación al trabajo se acerca más a una distribución normal, ninguna de las dos supera el test de normalidad. En el caso de la adaptación a la vida en general, al igual que se observa en la distribución de frecuencias de los ítems que la componen, la moda coincide con el máximo de la escala (valor 5). Las transformaciones empleadas para conseguir la normalidad de ambas variables han resultado inútiles.

2.1.2. Adaptación del repatriado al regreso, a los 9 meses

**Figura 30: Distribución de frecuencias de los ítems de la adaptación a los 9 meses**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10 Análisis factorial de los ítems de la adaptación a los 9 meses**

Componentes principales rotados con normalización varimax con Kaiser.										
<b>Ajuste muestral</b>										
KMO: 0,864; Prueba de esfericidad de Bartlett, Sig.0 ,000.										
<b>Comunalidades solución extraída</b>										
	<b>P36.1</b>	<b>P36.3</b>	<b>P36.5</b>	<b>P36.7</b>	<b>P36.9</b>	<b>P36.11</b>	<b>P36.13</b>	<b>P36.15</b>	<b>P36.17</b>	<b>P36.19</b>
	,832	,822	,798	,644	,666	,719	,780	,749	,661	,703
Todas las comunalidades son superiores a 0,4 por lo que no se eliminan ítems.										
<b>Puntuaciones factoriales rotadas</b>										
	<b>P36.1</b>	<b>P36.3</b>	<b>P36.5</b>	<b>P36.7</b>	<b>P36.9</b>	<b>P36.11</b>	<b>P36.13</b>	<b>P36.15</b>	<b>P36.17</b>	<b>P36.19</b>
<b>C1</b>	,187	,233	,146	,316	,686	,760	,860	,849	,807	,812
<b>C2</b>	,893	,876	,881	,738	,442	,376	,203	,169	,096	,207
<b>Componente2: Adaptación al trabajo 9m</b> Varianza explicada rotada: 33%					<b>Componente1: Adaptación a la vida en general a los 9m</b> Varianza explicada rotada: 40%					

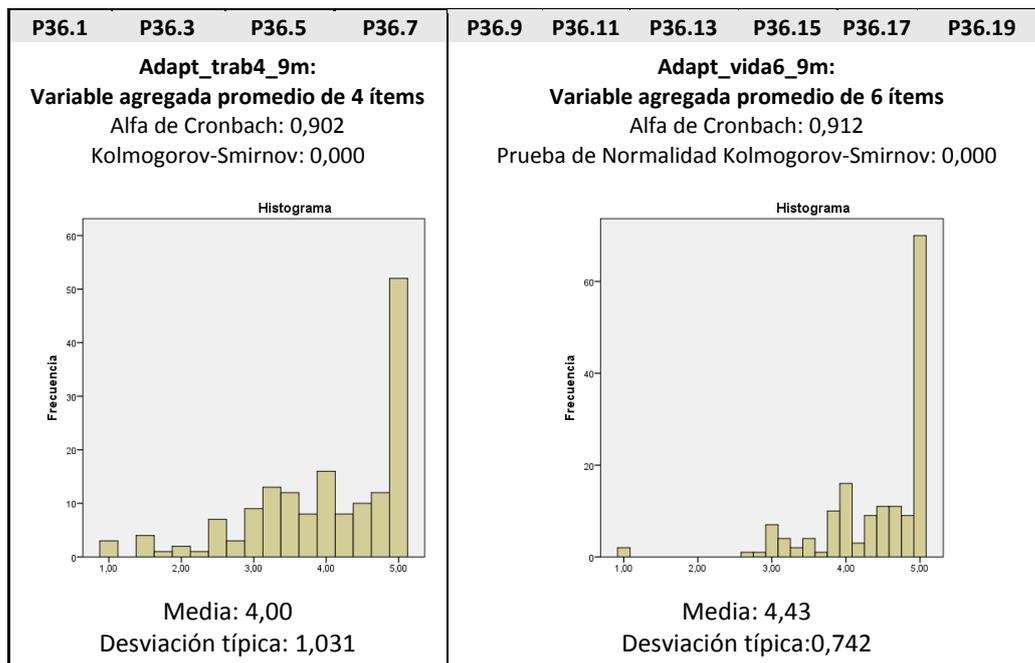
Fuente: Elaboración propia

La adaptación del repatriado a los 9 meses resulta también resulta un constructo bidimensional, por lo que igualmente se opta por distinguir dos variables dependientes agregadas que denominamos siguiendo a Sánchez, 2005: adaptación al trabajo (4 ítems) y adaptación a la vida en general (6 ítems). En nuestros contrastes de hipótesis, utilizamos como variables dependientes las variables agregadas promedio de los ítems relacionados con cada componente extraído, en lugar de las puntuaciones factoriales, que son combinaciones lineales de los 10 ítems (mayor dificultad en la interpretación de los resultados) y mayores problemas de normalidad de las variables.

Se desecha así la dimensión adaptación a los individuos, compuesta por 2 ítems, que se diluyen entre las dos dimensiones. Los análisis factoriales exploratorios, utilizando otros métodos de extracción, ofrecen soluciones equivalentes y en el análisis factorial confirmatorio (Amos 19) los datos se ajustan mejor a esta solución de dos factores. Se ha preferido esta solución que la de eliminar estos dos ítems, decisión que también podría justificarse.

De este modo, todas hipótesis referidas a adaptación a los individuos y a adaptación al entorno, a los 9 meses del regreso, se reformulan introduciendo la mención a adaptación a la vida en general o adaptación general, dimensión diferenciada de la adaptación al trabajo o laboral.

**Figura 31: Distribución de frecuencias de las variables agregadas de la adaptación a los 9 meses**



Fuente: Elaboración propia

En este caso, ninguna de las dos distribuciones de frecuencias se acerca a la de una distribución normal, ni superan el test de normalidad. En ambos casos, al igual que se observa en la distribución de frecuencias de los ítems que componen cada variable, la moda coincide con el máximo valor de la escala (5). Las transformaciones empleadas para conseguir la normalidad de ambas variables han resultado inútiles, ni eliminando casos extremos. Las pruebas de hipótesis eliminando los valores extremos resultan con el mismo nivel de significación y prácticamente los mismos índices de correlación paramétricos y no paramétricos.

### 2.1.3. Diferencia temporal entre la adaptación del repatriado al regreso, a los 9 meses y a los 2 meses

Se puede comprobar la hipótesis de que la adaptación del repatriado, al trabajo y a la vida en general, es mayor a los 9 meses que a los 2 meses. Es decir, contrastar si el mayor valor obtenido en adaptación a los 9 meses, respecto a la adaptación a los 2 meses, se deriva del azar y deben considerarse iguales, o si esta diferencia es estadísticamente suficiente y no pueda sostenerse su igualdad. Dada la no normalidad de sendos pares de variables agregadas, se aplica un contraste no paramétrico de igualdad para muestras relacionadas. La prueba de signos contrasta el signo de las diferencias entre cada pareja de valores (9 meses y 2 meses) mientras que la prueba de rangos con signo de Wilcoxon compara además la magnitud de esa diferencia.

**Figura 32. Diferencia temporal entre la adaptación del repatriado al regreso a los 2 y a los 9 meses**

Adaptación al trabajo 9m-2m			Adaptación a la vida en general 9m-2m		
Diferencias 9m – 2m	Signos frecuencia	Suma de Rangos	Diferencias 9m - 2m	Signos frecuencia	Suma de Rangos
Negativas	5	405	Negativas	6	389
Positivas	115	6854	Positivas	95	4762
Empates	41	-	Empates	60	-
Estadístico de contraste	-8,465	-9,950	Estadístico de contraste	-7,420	-8,756
Sig.	0,000	0,000	Sig.	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia

Para sendos pares de variables el estadístico de contraste se sitúa en el área de rechazo (Sig. 0,000), por lo que no se puede aceptar la homogeneidad de las distribuciones comparadas.

## 2.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se presenta el resultado de la aplicación de las pruebas estadísticas para cada una de las hipótesis enumeradas en la Tabla 8<sup>56</sup>.

Como ya se ha expuesto, en este capítulo, la variable dependiente o exógena de todas las hipótesis es la percepción del grado de adaptación al trabajo, por un lado, y a la vida en general, por otro, tras la repatriación, que se miden cada una a través de dos variables agregadas una referida a los 2 meses tras el regreso y otra a los 9 meses de éste. Es decir, se utilizan cuatro variables dependientes en el contraste de hipótesis.

A partir de la definición de la variable independiente implicada en cada hipótesis, para cada variable dependiente agregada se formula la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la alternativa ( $H_1$ ), que son las que se contrastan a través de la prueba estadística:

**$H_0$ :** la variable independiente no incide o es independiente a la adaptación al trabajo y a la vida en general (a 2 meses o a 9 meses).

**$H_1$ :** la variable independiente incide o está relacionado con la adaptación al trabajo y a la vida en general (a 2 meses o a 9 meses).

Las hipótesis se presentan diferenciando en un primer grupo aquellas que se refieren a la incidencia de factores de tipo organizativo (perspectiva tradicional) en el aumento de la adaptación al trabajo y a la vida en general tras la repatriación, como indicador del éxito de ésta. El segundo conjunto de hipótesis estudia las hipótesis relacionadas con factores de tipo individual (perspectiva emergente).

<sup>56</sup> Véase página 192.

## 2.2.1. Perspectiva tradicional u organizativa

**Hipótesis 1: Cuanto mayor es la duración de la expatriación, peor es la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general a su regreso.**

Variable independiente: Duración de la estancia en el extranjero (Logaritmo de meses). Variable cuantitativa que no se distribuye normalmente. Para mejorar la normalidad se ha transformado mediante su logaritmo, hecho que no afecta a las medidas no paramétricas pero sí al coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 11 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la duración de la expatriación y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	-,129*	-,123*	-,249**	-,216**
Rho de Spearman	-,186*	-,170*	-,333**	-,279**
Correlación de Pearson	-,217**	-,169*	-,309**	-,178*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación no paramétricos (y los paramétricos) indican la existencia de una relación negativa de la duración del periodo de expatriación respecto su adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,05 en adaptación al trabajo, e inferior a 0,01 en adaptación a la vida en general. Como se observa el grado de relación entre las variables es menor en adaptación al trabajo, siendo éste un efecto pequeño.

Variable independiente: Duración de la estancia en el extranjero: hasta 2 años o más de 2 años. Variable dicotómica que diferencia a expatriados por un periodo de hasta 2 años de los que han permanecido más de 2 años.

**Tabla 12 Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA para la duración de la expatriación y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,012	0,023	0,000	0,000
Estadístico de Levene Sig.	0,473	0,510	0,913	0,079
ANOVA F Sig.	0,008	0,042	0,000	0,005

Fuente: Elaboración propia

Así, dicotomizando la variable meses de la asignación se obtienen resultados equivalentes. Es decir, los expatriados durante 2 años o menos muestran mayores niveles de adaptación al trabajo y a la vida en general ( $\alpha < 0,05$  en el ámbito laboral y  $\alpha < 0,01$  a la vida en general).

Así, **no rechaza la hipótesis** de investigación. Se puede afirmar que la mayor duración del periodo de expatriación incide negativamente en la adaptación laboral y general al regreso.

***Hipótesis 2: Cuanto mayor es la distancia cultural, peor es la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general a su regreso.***

Variable independiente: Proximidad cultural (y sus dos dimensiones: Condiciones de país y Socialización). Variables agregadas promedio de ítems con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es muy diferente y 2 muy similar, unifactoriales. La variable proximidad cultural promedio, de las dos variables agregadas, se distribuye normalmente y con Alfa de Cronbach:

Proximidad cultural (Condiciones de país) ..... 0,809 (8 ítems)

Proximidad cultural (Socialización) ..... 0,790 (3 ítems)

Proximidad cultural (promedio anteriores) ..... 0,770 (2 variables agregadas)

**Tabla 13 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la distancia cultural y la adaptación laboral y a la vida en general**

<b>proximidad_cultural_condic8</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,154**	,172**	0,092	,131*
Rho de Spearman	,211**	,228**	0,127	,174*
Correlación de Pearson	,216**	,233**	0,135	,172*
<b>proximidad_cultural_social3</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,130*	,160**	,141*	,159**
Rho de Spearman	,178*	,209**	,192*	,211**
Correlación de Pearson	,163*	,172*	,232**	,191*
<b>proximidad_cultural2</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,154**	,177**	,126*	,151**
Rho de Spearman	,212**	,238**	,173*	,203**
Correlación de Pearson	,205**	,218**	,207**	,201*

Fuente: Elaboración propia

Tanto para el constructo global que representa la proximidad cultural del país de destino como para cada uno de los que miden sus dos dimensiones, los resultados son similares, resultando significativa pero baja la relación con adaptación al trabajo y a la vida en general (salvo en condiciones del país donde no se alcanza la significación en adaptación a la vida a los 2 meses).

Con esa excepción, los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre la proximidad cultural y la adaptación laboral y a la vida en general (a los 2 y a los 9 meses). La variable proximidad cultural promedio de las dos variables agregadas (al igual que la variable promedio de los 11 ítems) alcanza niveles significativos en todas ellas.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación, por lo que una mayor la proximidad cultural mejora la adaptación laboral y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 3: Ciertas características del puesto al regreso incidirán en el resultado de la repatriación**

**Hipótesis 3.2:** *Que el trabajador sea **promocionado** cuando regresa a su país de origen mejora su adaptación al trabajo*

Variable independiente: Cambio jerárquico: promoción en el puesto de trabajo. Variable ordinal cada categoría representa el número de niveles jerárquicos por debajo, cero o por encima respecto al puesto anterior a la repatriación.

**Tabla 14. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la promoción y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	0,058	,134*	-0,025	-0,051
Rho de Spearman	0,074	,169*	-0,032	-0,063
Correlación de Pearson	0,121	,202*	-0,002	-0,049

Fuente: Elaboración propia

Variable independiente: Cambio jerárquico: promoción en el puesto de trabajo. Variable categórica que diferencia entre puestos de nivel jerárquico menor, igual y superior al del puesto anterior a la repatriación.

**Tabla 15. Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA de la promoción y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,014	0,013	0,419	0,729
Estadístico de Levene Sig.	0,548	0,266	0,129	0,156
ANOVA F Sig.	0,008	0,028	0,262	0,754

Fuente: Elaboración propia

Adaptación al trabajo:

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre el cambio jerárquico: promoción, en el puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso “a casa”, y su adaptación al trabajo a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,05. Como se observa el grado de relación entre las variables es bajo. En esta prueba, no se señala significación al analizar la adaptación al trabajo a los 2 meses. La prueba de Kruskal-Wallis sí indica diferencias significativas a los 2 y a los 9 meses, sin embargo, el sentido de la relación sólo coincide con el de la

hipótesis en adaptación a los 9 meses (menor nivel jerárquico menor adaptación). A los 2 meses del regreso la mejor adaptación se produce en aquellos en los que su puesto mantiene el mismo nivel jerárquico y menor para quienes han aumentado o disminuido éste.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación **a los 9 meses** (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que el aumento del nivel jerárquico del puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso “a casa”, incide en la mayor adaptación al trabajo a los 9 meses, pero **no a los 2 meses**, cuando **se rechaza la hipótesis**.

Adaptación a la vida en general:

**No se propone como hipótesis de investigación**, y en su caso se rechazaría. El aumento del nivel jerárquico del puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso “a casa”, es independiente al grado de adaptación a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses.

**Hipótesis 3.3:** *Cuanto mayor 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, mejor se adapta al trabajo al volver a su país.*

Variable independiente: Cambios de autonomía. Variable agregada promedio de 4 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es menor autonomía y 5 mayor autonomía, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,881, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 16 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la autonomía y y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,200**	,249**	-0,008	-0,054
Rho de Spearman	,267**	,325**	-0,010	-0,072
Correlación de Pearson	,274**	,313**	0,021	-0,074

Fuente: Elaboración propia

Adaptación a trabajo:

Los coeficientes de correlación Rho de Spearman, Tau\_b de Kendall (y el de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre el cambio de autonomía, en el puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso “a casa”, y su adaptación al trabajo a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el grado de relación entre las variables es moderado o medio.

**No se rechaza la hipótesis** de investigación (sí se rechaza la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar cuanto mayor es el cambio de autonomía, en el puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso “a casa”,

mayor es la adaptación al trabajo, a los 2 meses y a los 9 meses.

Adaptación a la vida en general:

**No se propone como hipótesis de investigación**, y en su caso se rechazaría. El cambio de autonomía, en el puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso “a casa”, es independiente al grado de adaptación a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses.

**Hipótesis 3.4:** *Cuanto menor es la **compensación** del trabajador a su regreso respecto a la que recibía en el extranjero, peor se adapta al trabajo al volver a su país.*

Variable independiente: Cambio de retribución en el puesto de trabajo. Variable agregada promedio de tres ítems con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es mucho peor y 5 mucho mejor. Alfa de Cronbach igual a 0,821, unifactorial, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 17 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la compensación y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,176**	,248**	,124*	,131*
Rho de Spearman	,235**	,325**	,164*	,172*
Correlación de Pearson	,216**	,263**	0,105	0,137

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación no paramétricos (y los paramétricos) indican la existencia de una relación positiva entre el cambio de retribución, en el puesto de trabajo del repatriado tras su regreso “a casa”, y su adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01 en adaptación al trabajo, e inferior a 0,05 en adaptación a la vida en general. Como se observa el grado de relación entre las variables es menor a los 2 meses, siendo éste un efecto pequeño.

**No se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que el aumento de la retribución en el puesto de trabajo desempeñado al regreso, influye en la mayor adaptación al trabajo, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 4: una comunicación constante y fluida con el expatriado durante su asignación internacional incidirá en el resultado de la repatriación.**

**Hipótesis 4.1:** *El establecimiento de **canales de conexión**, como son la asignación de un tutor (en la matriz y/o en la filial), las visitas a casa durante la expatriación y el uso de nuevas tecnologías, favorece la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.*

**Hipótesis 4.1a:** Contar con el apoyo de **un tutor en destino (en el extranjero)** favorece la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.

Variable independiente: Tutor en el extranjero. Variable categórica que discrimina entre quienes han dispuesto de tutor en el país extranjero de destino de la última expatriación y quienes no han dispuesto de este apoyo.

**Tabla 18. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA del tutor en el extranjero y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,372	0,125	0,232	0,153
Estadístico de Levene Sig.	0,434	0,034	0,818	0,056
ANOVA F Sig.	0,391	0,079	0,337	0,117

Fuente: Elaboración propia

**Se rechaza hipótesis** de investigación, en relación al tutor en el extranjero. La prueba Mann-Whitney para muestras independientes no resulta significativa. Cabe indicar que sólo 42 repatriados en la muestra han dispuesto de este apoyo.

**Hipótesis 4.1b:** Contar con el apoyo de un **tutor en su país de origen** favorece la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.

Variable independiente: Tutor a su regreso, en su país de origen. Variable categórica que discrimina entre quienes han dispuesto de tutor a su regreso y quienes no han dispuesto de este apoyo.

**Tabla 19. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA del tutor en origen y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,163	0,084	0,460	0,084
Estadístico de Levene Sig.	0,107	0,001	0,700	0,036
ANOVA F Sig.	0,200	0,027	0,572	0,072

Fuente: Elaboración propia

**No se acepta la hipótesis** de investigación, en relación al tutor al regreso en el país de origen. La prueba Mann-Whitney bilateral para muestras independientes no resulta significativa, ni referida al trabajo ni a la vida en general. Si bien la prueba ANOVA es significativa en adaptación al trabajo a 9 los meses (incumpléndose la homocedasticidad de las varianzas) y esta prueba no paramétrica unilateralmente considerada resultaría significativa en el sentido propuesto, por prudencia y dado que sólo 49 participantes han dispuesto de tutor en origen, con reservas, tampoco damos por probada la hipótesis sobre la adaptación al trabajo a 9 los meses.

**Hipótesis 4.1c:** Contar con el apoyo de un **tutor en su país de origen y en el de destino** favorece la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.

Variable independiente: Tutor a su regreso o tutor en el extranjero, combinando las dos variables anteriores. Variable categórica que discrimina 3 categorías: quienes han dispuesto de tutor a su regreso y en destino, quienes han dispuesto de uno de ellos y quienes no lo han dispuesto ni en destino ni en origen.

**Tabla 20. Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA del tutor en origen o extranjero y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,618	0,087	0,916	0,285
Estadístico de Levene Sig.	1,000	0,327	0,645	0,280
ANOVA F Sig.	0,642	0,115	0,785	0,247

Fuente: Elaboración propia

**No se acepta la hipótesis** de investigación, en relación al tutor en el país de origen y destino. La prueba Kruskal-Wallis para muestras independientes no resulta significativa.

**Hipótesis 4.1d:** Cuanto mayor es el **número de visitas a casa al año** durante la expatriación mayor es la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.

Variable independiente: Número de visitas a casa al año. Variable cuantitativa que no se distribuye normalmente.

**Tabla 21. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del número de visitas al año y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	0,039	-0,005	0,020	-0,018
Rho de Spearman	0,050	-0,009	0,029	-0,019
Correlación de Pearson	0,117	0,038	0,131	0,102

Fuente: Elaboración propia

No se puede afirmar que los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) sean diferentes de 0.

Analizando la variable categorizada en tres grupos: menos de 3 visitas/año; entre 3 y 5 veces año; y más de 5 vistas/año, tampoco se observan diferencias significativas:

**Tabla 22. Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA de las visitas al año y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,777	0,324	0,984	0,747
Estadístico de Levene Sig.	0,689	0,442	0,784	0,381
ANOVA F Sig.	0,707	0,375	0,917	0,675

Fuente: Elaboración propia

Así, **se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que el número de visitas a casa al año no influye en la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

**Hipótesis 4.1e:** *Cuanto mayor es el uso de las TIC como medio de comunicación con la empresa matriz durante la expatriación, mayor es la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.*

Variable independiente: Uso de las TIC: Grado en que se ha hecho uso de las nuevas tecnologías como medio de comunicación con la empresa matriz durante la estancia en el extranjero (1=nada; 5=totalmente). Variable ordinal, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 23. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del uso de las TIC y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	0,126*	0,137*	0,144*	0,132*
Rho de Spearman	0,160*	0,169*	0,180*	0,163*
Correlación de Pearson	0,146	0,098	0,186*	0,098

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson, sólo en adaptación a la vida a los 2 meses) indican la existencia de una relación positiva entre el uso de las TIC para comunicarse con la empresa y su adaptación al trabajo y a la vida en general, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,05, siendo el grado de relación entre las variables pequeño.

Aunque la prueba Kruskal-Wallis para muestras independientes sólo resulta significativa respecto a la adaptación a la vida en general ( $\alpha < 0,05$ ), donde se observan diferencias de rango entre las valoraciones menor o iguales a 3 y las mayores de 3, los rangos de adaptación al trabajo se ordenan también de la forma propuesta, como indican los coeficientes de correlación no paramétricos, **no se rechaza la hipótesis de investigación** que relaciona el uso de las TIC y la adaptación al trabajo y a la vida en general.

**Hipótesis 4.2:** *Cuanto mayor es el intercambio de información entre la sede empresarial y el trabajador durante la expatriación, mejor se adapta éste a su regreso al trabajo y a la vida en general.*

Variable independiente: Intercambio de información: Grado en que existió intercambio de información entre usted y la empresa durante la expatriación (1=ningún intercambio; 5=intercambio continuo). Variable ordinal, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 24. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del intercambio de información y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	0,146*	0,180**	0,178**	0,179**
Rho de Spearman	0,185*	0,226**	0,222**	0,217**
Correlación de Pearson	0,180*	0,180*	0,246**	0,162*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre el intercambio de información con la empresa y la adaptación al trabajo (a los 9 meses) y a la vida en general (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño. Respecto a adaptación laboral a los 2 meses resulta un  $\alpha$  inferior a 0,05. La prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes resulta al 0,05 significativa, en todos los casos, observándose diferencias entre los valores extremos de la escala.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que el intercambio de información con la empresa durante la expatriación influye en la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, del regreso.

**Hipótesis 4.3:** *Cuanto mayor claridad existe sobre el proceso general y las condiciones de repatriación, mejor se adapta el repatriado a su regreso al trabajo y a la vida en general.*

Variable independiente: Proceso general y las condiciones de la repatriación: Grado en que se valora la claridad del proceso y de sus condiciones (1=nada claro; 5=muy claro). Variable ordinal, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 25 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la claridad del proceso general y las condiciones de repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,268**	,364**	,174**	,164**
Rho de Spearman	,348**	,454**	,224**	,205**
Correlación de Pearson	,379**	,449**	,233**	,188*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre el intercambio de información con la empresa y la adaptación al trabajo y a la vida en general (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es moderado respecto a la adaptación al trabajo y pequeño en relación a la vida en general.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la claridad del proceso general de la repatriación y sus condiciones influyen en la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, del regreso.

**Hipótesis 4.4:** *Cuanto mayor es la claridad del rol, mejor se adapta el repatriado al trabajo a su regreso.*

Variable independiente: Claridad del rol. Variable agregada promedio de cinco ítems con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es nada claro y 5 totalmente claro. Alfa de Cronbach igual a 0,951, unifactorial, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 26 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la claridad del rol y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,234**	,330**	,167**	,156**
Rho de Spearman	,316**	,430**	,224**	,207**
Correlación de Pearson	,332**	,420**	,230**	,191*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre claridad del rol del puesto de trabajo del repatriado tras su regreso “a casa”, y su adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se

observa el grado de relación entre las variables es moderado respecto a la adaptación al trabajo y pequeño en relación a la vida en general.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que una mayor claridad del rol del puesto de trabajo desempeñado a su regreso, influye en la mayor adaptación al trabajo, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa. Asimismo, a pesar de que **no se había formulado hipótesis** al respecto, también se halló relación con la adaptación a la vida en general a los 2 y a los 9 meses tras el regreso.

**Hipótesis 5: La formación social que la empresa proporciona incidirá en el resultado de la repatriación**

***Hipótesis 5.1a: La provisión de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación mejora la adaptación del repatriado a la vida en general.***

Variable independiente: Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación - ¿Ha recibido? Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de asistencia y quienes no han dispuesto de este apoyo (105 casos).

**Tabla 27. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión de asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,170	0,045	0,791	0,859
Estadístico de Levene Sig.	0,312	0,320	0,041	0,127
ANOVA F Sig.	0,153	0,071	0,488	0,680

Fuente: Elaboración propia

Así, **se rechaza la hipótesis** de investigación **salvo para adaptación al trabajo a los 9 meses que se acepta** (donde se observa una diferencia de rangos promedio de 15 puntos mayor para quienes han recibido esta asistencia, con medias de 3,9 y 4,2 respectivamente) por lo que la provisión de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación, no influye en la adaptación al trabajo a los 2 meses ni en la adaptación a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses.

Variable independiente: Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación – Valoración. Variable que representa la valoración de la formación recibida en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han recibido esa formación.

**Tabla 28. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general**

P25.2 Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación – Valoración 1 a 5. No ha recibido =1	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,209**	,250**	,162**	,139*
Rho de Spearman	,267**	,310**	,200*	,164*
Correlación de Pearson	,279**	,262**	,204**	,162*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva de la formación y su valoración respecto la adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01 (salvo en adaptación a la vida  $\alpha < 0,05$ ). Como se observa el grado de relación entre las variables es pequeño y menor en la dimensión adaptación a la vida en general.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que la asistencia, siendo ésta satisfactoria, influye en la mayor adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 5.1b:** *La provisión de asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación mejora la adaptación del repatriado a la relación a la vida en general.*

Variable independiente: Asesoramiento financiero y tributario - ¿Ha recibido? - Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de este asesoramiento y quienes no han dispuesto del mismo (51 casos).

**Tabla 29. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión de asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,080	0,003	0,084	0,021
Estadístico de Levene Sig.	0,561	0,187	0,004	0,000
ANOVA F Sig.	0,112	0,001	0,041	0,002

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 meses del regreso, la Prueba bilateral de Mann-Whitney no resultan significativas con  $\alpha < 0,05$ , por lo que **se rechaza la hipótesis referida a adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 meses.**

Respecto a la adaptación al trabajo y a la vida en general a los 9 meses del regreso, la Prueba bilateral de Mann-Whitney (y ANOVA) indica la existencia de una relación entre la provisión de Asistencia financiera-tributaria y la adaptación al trabajo y a la vida en general, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,05. Suma de rangos de adaptación al trabajo y a la vida en general para quienes no han recibido apoyo es de 64 y 68 (media: 3,6 y 4,2) y para los que sí 87 y 86 (media: 4,2 y 4,6). **No se rechaza la hipótesis referida a adaptación al trabajo y a la vida en general a los 9 meses.**

Variable independiente: Asesoramiento financiero y tributario – Valoración. Variable que representa la valoración del asesoramiento recibido en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han recibido esa formación.

**Tabla 30. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración del asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general**

<b>P25.4 Asesoramiento financiero y tributario – Valoración 1 a 5. No ha recibido = 1</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,130*	,179**	0,119	0,083
Rho de Spearman	,168*	,223**	,157*	0,102
Correlación de Pearson	,178*	,215**	,171*	0,099

Fuente: Elaboración propia

Adaptación al trabajo:

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva el asesoramiento financiero y su valoración respecto la adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,05 y a 0,01, respectivamente. Como se observa el grado de relación entre las variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación **referida** a la influencia en la mayor **adaptación al trabajo a los 2 meses y a los 9 meses** del asesoramiento financiero y tributario, siendo éste satisfactorio.

Adaptación a la vida en general:

**Se rechaza la hipótesis** de investigación (manteniéndose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables). El asesoramiento financiero y tributario, aún siendo éste satisfactorio, es independiente al grado de adaptación a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses.

**Hipótesis 5.2a: La provisión al cónyuge de Asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación mejora la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.**

Variable independiente: (Cónyuge) Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación - ¿Ha recibido? Variable dicotómica que discrimina entre quienes su cónyuge ha dispuesto de asistencia y quienes no han dispuesto de este apoyo (105 casos).

**Tabla 31. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión al cónyuge de asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. <b>exacta</b> (bilateral)	0,245	<b>0,022</b>	0,079	0,172
Estadístico de Levene Sig.	0,744	0,134	0,604	0,261
ANOVA F Sig.	0,189	0,060	0,117	0,240

Fuente: Elaboración propia

Así, **se rechaza la hipótesis** de investigación **salvo para adaptación al trabajo a los 9 meses que se acepta** (donde se observa un rango promedio de 38 para los quienes su cónyuge ha recibido asesoramiento y 57 para los que no han recibido (medias 4,0 y 4,6). Se utiliza el estadístico exacto Mann-Whitney dado que el número de repatriados cuyo cónyuge ha recibido formación es 9. La provisión al cónyuge de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación, no influye en la adaptación al trabajo a los 2 meses del regreso ni a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses.

**Hipótesis 5.2b:** *La provisión al cónyuge de asesoramiento financiero y tributario mejora la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.*

Variable independiente: (Cónyuge) Asesoramiento financiero y tributario - ¿Ha recibido? - Variable dicotómica que discrimina entre quienes su cónyuge ha dispuesto de este asesoramiento y quienes no han dispuesto del mismo (51 casos).

**Tabla 32. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión al cónyuge de asesoramiento financiero y tributario**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,155	<b>0,028</b>	0,271	0,115
Estadístico de Levene Sig.	0,958	0,176	0,722	0,154
ANOVA F Sig.	0,161	<b>0,047</b>	0,255	0,121

Fuente: Elaboración propia

Así, **se rechaza la hipótesis** de investigación **salvo para adaptación al trabajo a los 9 meses que se acepta** (donde se observa un rango promedio de 37 para los 24 casos cuyo cónyuge ha recibido asesoramiento y 49 para los que no han recibido (medias 3,9 y 4,4). La provisión al cónyuge de Asesoramiento financiero y tributario, no influye en la adaptación al trabajo a los 2 meses del

regreso ni a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses.

***Hipótesis 6: La formación profesional que la empresa proporciona al repatriado incidirá en el resultado de la repatriación.***

***Hipótesis 6a: La provisión de Sesiones de Planificación de la Carrera mejora la adaptación laboral del repatriado.***

Variable independiente: Sesión de planificación de la carrera - ¿Ha recibido? - Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de sesión de planificación de carrera y quienes no han dispuesto de ésta (111 casos).

**Tabla 33. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión de sesiones de planificación de carrera y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,283	0,165	0,524	0,974
Estadístico de Levene Sig.	0,603	0,334	0,008	0,016
ANOVA F Sig.	0,212	0,195	0,294	0,418

Fuente: Elaboración propia

**Se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la provisión de sesión de planificación de carrera, no influye en la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

Variable independiente: Sesión de planificación de la carrera - Valoración. Variable que representa la valoración de la sesión recibida en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han contado con ella.

**Tabla 34. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de las sesiones de planificación de carrera y la adaptación laboral y a la vida en general**

<b>P25.10 Sesión de planificación de la carrera – Valoración 1 a 5. No ha recibido = 1.</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,192**	,196**	0,119	0,044
Rho de Spearman	,249**	,243**	0,153	0,054
Correlación de Pearson	,287**	,228**	0,143	0,052

Fuente: Elaboración propia

Adaptación al trabajo:

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre la provisión de sesión de

planificación de carrera y la adaptación al trabajo, a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el grado de relación entre las variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación **referida** a la influencia en la mayor **adaptación al trabajo a los 2 meses y a los 9 meses** de la provisión de sesión de planificación de carrera, siendo éste además satisfactorio.

Adaptación a la vida en general:

**No se plantea la hipótesis en la investigación**, que en su caso, se rechazaría. El asesoramiento financiero y tributario, aún siendo éste satisfactorio, resulta independiente al grado de adaptación a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses.

**Hipótesis 6b:** *La provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía mejora la adaptación laboral del repatriado.*

Variable independiente: Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía - ¿Ha recibido? - Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de asesoramiento en esta materia y quienes no han dispuesto de éste (120 casos).

**Tabla 35. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la provisión de un programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,980	0,245	0,522	0,718
Estadístico de Levene Sig.	0,741	0,197	0,023	0,010
ANOVA F Sig.	0,929	0,173	0,824	0,280

Fuente: Elaboración propia

**Se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía, no incide en la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

Variable independiente: Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía - Valoración. Variable que representa la valoración del programa en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han contado con éste.

**Tabla 36. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración del programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la adaptación laboral y a la vida en general**

<b>P25.12 Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía – Valoración 1 a 5. No ha recibido = 1</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,203**	,240**	,168**	,142*
Rho de Spearman	,256**	,297**	,209**	,175*
Correlación de Pearson	,266**	,248**	,209**	,161*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el grado de relación entre las variables es moderado en adaptación laboral y pequeño en adaptación general.

#### Adaptación laboral

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación **referida** a la influencia en la mayor **adaptación al trabajo a los 2 meses y a los 9 meses** de la provisión de un Programa de siendo éste además satisfactorio.

***Hipótesis 7: La provisión de garantías de reintegración y garantías de un puesto específico al regreso mejora la adaptación laboral del repatriado.***

***Hipótesis 7a: La provisión de Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación mejora la adaptación laboral del repatriado.***

Variable independiente: Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación - ¿Ha recibido? Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de esta garantía o acuerdo y quienes no han dispuesto de éste (43 casos).

**Tabla 37. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la garantía de reintegración y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,961	0,189	0,746	0,296
Estadístico de Levene Sig.	0,048	0,017	0,464	0,174
ANOVA F Sig.	0,970	0,075	0,853	0,220

Fuente: Elaboración propia

Así, **se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que de Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación no incide en la adaptación al trabajo y a la vida en general al regreso, a los 2 y 9 meses.

Variable independiente: Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación - Valoración. Variable que representa la valoración de esta garantía o acuerdo en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han contado con ésta.

**Tabla 38. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la garantía de reintegración y la adaptación laboral y a la vida en general**

<b>P25.6 Garantía o acuerdo asegurando su continuidad tras la repatriación – Valoración 1 a 5. No ha dispuesto = 1</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	0,072	,180**	0,112	,178**
Rho de Spearman	0,095	,237**	0,148	,220**
Correlación de Pearson	0,118	,286**	,169*	,236**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre Garantía o acuerdo satisfactorio asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación y la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el grado de relación entre las variables es moderado en adaptación laboral y pequeño en adaptación general. Sin embargo, la adaptación laboral y la general no presentan resultados significativos en el corto plazo, a los 2 meses del regreso.

Adaptación laboral:

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación **referida** a la influencia en la mayor **adaptación al trabajo a los 9 meses** de la provisión, satisfactoria, de una Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación. En adaptación laboral **a los 2 meses se rechaza la hipótesis**.

**Hipótesis 7b:** La **provisión de Garantía o acuerdo** indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación **mejora la adaptación laboral del repatriado**.

Variable independiente: Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación - ¿Ha recibido? Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de esta garantía o acuerdo y quienes no han dispuesto de éste (74 casos).

**Tabla 39. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA de la garantía indicando el tipo de posición a ocupar y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,220	0,077	0,498	0,307
Estadístico de Levene Sig.	0,050	0,000	0,166	0,011
ANOVA F Sig.	0,115	0,014	0,320	0,124

Fuente: Elaboración propia

**Se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación no incide en la adaptación al trabajo y a la vida en general al regreso, a los 9 meses. En el caso de adaptación al trabajo a los 9 meses, la prueba ANOVA es significativa, pero se viola el supuesto de homogeneidad, y la prueba Mann-Whitney bilateral no llega a ser significativa.

Variable independiente: Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación - Valoración. Variable que representa la valoración del programa en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han contado con éste.

**Tabla 40. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la garantía indicando el tipo de posición a ocupar y la adaptación laboral y a la vida en general**

<b>P25.8 Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar al regreso- Valoración 1 a 5. No ha recibido = 1.</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,198**	,246**	,156*	,134*
Rho de Spearman	,252**	,308**	,205**	,172*
Correlación de Pearson	,275**	,292**	,214**	0,152

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses. El nivel de significación bilateral del coeficiente Rho de Spearman  $\alpha$  es inferior a 0,01, salvo en adaptación general a los 9 meses ( $\alpha < 0,05$ ). Como se observa el grado de relación entre las variables es moderado en adaptación laboral y pequeño en adaptación general.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación **referida** a la influencia en la mayor **adaptación al trabajo a los 2 meses y a los 9 meses** de la provisión de una Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación, siendo éste satisfactorio.

***Hipótesis 8: Cuanto más valora la empresa la experiencia internacional que ha adquirido el trabajador en el extranjero, mejor es su adaptación al trabajo a su regreso***

Variable independiente: ¿En qué grado considera que la empresa valora la experiencia internacional de sus empleados? (escala de 1, nada valorada, a 5, totalmente valorada). Variable ordinal, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 41. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la experiencia internacional y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,211**	,291**	0,063	0,033
Rho de Spearman	,269**	,360**	0,085	0,040
Correlación de Pearson	,283**	,363**	0,085	0,024

Fuente: Elaboración propia

#### Adaptación al trabajo:

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre la percepción de la valoración por la empresa de la experiencia internacional de sus empleados, y la adaptación al trabajo (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, siendo el grado de relación entre las dos variables moderado.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor valoración por la empresa de la experiencia internacional de sus empleados implica una mayor adaptación al trabajo, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

#### Adaptación a la vida en general:

**No se plantea la hipótesis en la investigación**, que en su caso, se rechazaría. La valoración por la empresa de la experiencia internacional de sus repatriados, resulta independiente al grado de adaptación a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses.

#### 2.2.2. Perspectiva emergente o proactiva

En este apartado se incluye el contraste de las hipótesis referidas a factores de tipo individual dentro de la denominada perspectiva emergente: Variables individuales (demográficas), actitudes y comportamientos asociados a la carrera individual, actitudes y comportamientos asociados a la organización de la empresa y variables asociadas al entorno laboral.

***Hipótesis 9:*** Ciertas características demográficas del repatriado inciden en el resultado la repatriación.

***Hipótesis 9.1:*** Las mujeres presentan peor adaptación al trabajo y a la vida en general al regreso.

Variable independiente: Género. Variable dicotómica que discrimina entre género masculino y femenino (21 casos).

**Tabla 42. Nivel de significación de las pruebas Mann-Whitney y ANOVA del género y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,511	0,392	0,944	0,594
Estadístico de Levene Sig.	0,379	0,689	0,633	0,973
ANOVA F Sig.	0,448	0,396	0,725	0,733

Fuente: Elaboración propia

**No se acepta la hipótesis** de investigación, en relación género del expatriado. La prueba Mann-Whitney no resulta significativa. El género del repatriado resulta indistinto en relación a la adaptación laboral y general al regreso.

***Hipótesis 9.2:*** *Cuanto mayor es la edad del repatriado mejor se adaptará en su regreso al trabajo y a la vida en general.*

Variable independiente: Edad (años). Variable cuantitativa que no se distribuye normalmente. Para mejorar la normalidad se ha transformado mediante su logaritmo, hecho que no afecta a las medidas no paramétricas pero sí al coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 43. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la edad y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	0,002	0,057	0,037	0,023
Rho de Spearman	-0,002	0,075	0,053	0,030
Correlación de Pearson	-0,013	0,083	0,074	0,076

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican inexistencia de relación entre la edad y la adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 y a los 9 meses.

Dicotomizando la variable edad para diferenciar a repatriados menores de 40 años de los de 40 años o más, se obtienen los mismos resultados. Es decir, los menores de 40 años muestran similar

adaptación al trabajo y a la vida en general. Así, **se rechaza la hipótesis de investigación**.

**Hipótesis 9.3:** Los repatriados **con pareja estable** se adaptarán peor en su regreso al trabajo y a la vida en general.

Variable independiente: Desplazado con pareja. Variable categórica que diferencia entre quienes no tienen pareja (45), quienes no se han desplazado con ella (37) y los que sí lo han hecho (81).

**Tabla 44. Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA de la pareja estable y y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,158	0,935	0,082	0,344
Estadístico de Levene Sig.	0,146	0,429	0,582	0,004
ANOVA F Sig.	0,148	0,865	0,160	0,279

Fuente: Elaboración propia

La prueba de Kruskal-Wallis (y ANOVA) no resultan significativas. **Se rechaza la hipótesis de investigación**, aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la igualdad de rangos (y medias).

**Hipótesis 9.4:** Los repatriados **con hijos/as** se adaptarán peor en su regreso al trabajo y a la vida en general.

Variable independiente: Desplazado con hijos/as. Variable categórica que diferencia entre quienes no tienen hijos/as (105), quienes no se han desplazado con ellos (16) y los que sí lo han hecho (40).

**Tabla 45. Nivel de significación de las pruebas Kruskal-Wallis y ANOVA de los hijos/as y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,249	0,451	0,022	0,056
Estadístico de Levene Sig.	0,138	0,589	0,952	0,703
ANOVA F Sig.	0,214	0,428	0,067	0,256

Fuente: Elaboración propia

Adaptación al trabajo:

**Se rechaza la hipótesis de investigación**. La paternidad o el desplazarse con hijos o sin ellos no incide en la adaptación al trabajo a los 2 y a los 9 meses del regreso al trabajo a "casa".

Adaptación a la vida en general:

**No se rechaza la hipótesis de investigación** dado que la **adaptación a la vida en general a los 2 meses** en la muestra es menor para los desplazados con hijos (donde el estadístico resulta

significativo). Los rangos promedio y medias para los 40 desplazados con hijos son: 67 y 3,8; para los 16 con hijos no desplazados: 104 y 4,4; y para los 107 sin hijos: 84 y 4,1. **A los 9 meses** la prueba bilateral no resulta significativa, por lo que **se rechaza la hipótesis** de investigación.

***Hipótesis 10: Ciertas actitudes y comportamientos asociados con la carrera inciden en el resultado la repatriación.***

***Hipótesis 10.2: Cuanto mayor es la satisfacción con las características del puesto, mejor será la adaptación laboral del repatriado.***

Variable independiente: Satisfacción con las características del puesto de trabajo. Variable agregada promedio de 6 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Altamente insatisfecho y 5 Altamente satisfecho, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,917, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 46. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con las características del puesto y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,174**	,285**	0,108	0,068
Rho de Spearman	,246**	,369**	0,146	0,092
Correlación de Pearson	,293**	,411**	,165*	0,084

Fuente: Elaboración propia

Adaptación al trabajo:

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre la satisfacción con las características del puesto y la adaptación al trabajo a los 2 y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, siendo el grado de relación entre las dos variables moderado.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor satisfacción con las características del puesto mayor adaptación al trabajo, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

***Hipótesis 10.4: Cuanto mayor es la satisfacción con la retribución, mejor será la adaptación laboral al regreso.***

Variable independiente: Satisfacción con la retribución. Variable agregada promedio de 3 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Mucho peor y 5 Mucho mejor, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,875, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 47. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con la retribución y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,152**	,287**	0,064	0,102
Rho de Spearman	,204**	,374**	0,084	0,130
Correlación de Pearson	,216**	,386**	0,113	,199*

Fuente: Elaboración propia

Adaptación al trabajo:

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre la satisfacción con la retribución y la adaptación al trabajo (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el efecto es pequeño a los 2 meses y moderado a los 9 meses.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor satisfacción con la retribución implica una mayor adaptación al trabajo, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

Adaptación a la vida en general:

**No se plantea esta hipótesis de investigación.** Si bien se rechazaría, a los 9 meses el coeficiente de correlación de Pearson es significativo los coeficientes no paramétricos no los son, y a los 2 meses sólo la prueba no paramétrica considerada unilateralmente es significativa con  $\alpha < 0,05$ .

**Hipótesis 10.5:** *Cuanto mayor es la **eficacia personal** del repatriado, mejor será su adaptación al regreso al trabajo y a la vida en general.*

Variable independiente: Eficacia personal. Variable agregada promedio de tres ítems con escala 1 a 5 elementos, donde 1 es nada seguro y 5 totalmente seguro. Se ha eliminado el ítem, esfuerzo en adaptarse, con escala 1 poco – 5 mucho. Alfa de Cronbach igual a 0,669, unifactorial, con distribución no normal.

**Tabla 48. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la eficacia personal y la adaptación laboral y a la vida en general**

<b>efic_pers3</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,353**	,376**	,351**	,319**
Rho de Spearman	,466**	,484**	,442**	,388**
Correlación de Pearson	,442**	,405**	,414**	,390**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación no paramétricos (y los paramétricos) indican la existencia de una relación positiva entre la eficacia personal y la adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el tamaño del efecto es moderado.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que la eficacia personal influye en la mayor adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 11: Ciertas actitudes y comportamientos asociados con la organización inciden en el resultado la repatriación.**

**Hipótesis 11.1:** *Cuanto mayor es la percepción de apoyo organizativo, mejor será la adaptación laboral del repatriado.*

Variable independiente: Percepción de apoyo organizativo. Variable agregada promedio de 7 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente en de acuerdo, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,742 (eliminado el ítem p46.7), unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 49. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la percepción de apoyo organizativo y la adaptación laboral y a la vida en general**

<b>Percep_ApoyOrg7</b>	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,191**	,271**	,153**	,138*
Rho de Spearman	,260**	,371**	,205*	,182*
Correlación de Pearson	,257**	,359**	,227**	,184*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre la Percepción de apoyo organizativo y la adaptación al trabajo y a la vida en general (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Adaptación laboral:

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor percepción de apoyo organizativo implica una mayor adaptación al trabajo, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 12: Otras variables individuales inciden en el resultado la repatriación.**

**Hipótesis 12.1:** *Cuanto mayor es la adaptación del trabajador durante la expatriación, peor será la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.*

Variable independiente: Adaptación al país extranjero: ¿En qué grado logró usted adaptarse al país extranjero al que fue enviado? Variable ordinal medida con una escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es nada y 5 totalmente, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 50. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la adaptación al extranjero y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	0,027	0,062	-0,039	-0,047
Rho de Spearman	0,036	0,073	-0,051	-0,057
Correlación de Pearson	-0,011	0,033	-0,044	-0,030

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) además de ser casi nulos, no son significativos, por lo que **se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que una mejor adaptación al país extranjero no implica, al regreso, una mayor adaptación al trabajo ni a la vida en general.

**Hipótesis 12.2:** *Cuanto menor es el estatus social del repatriado a su regreso respecto al estatus social que tenía en el extranjero, peor se adapta a su regreso al trabajo y a la vida en general.*

Variable independiente: Cambio de estatus social del repatriado: Valore su estatus social en el país de origen en relación al que tenía en el extranjero. Variable ordinal, no distribuida normalmente, medida con una escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es mucho peor y 5 mucho mejor.

**Tabla 51. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del estatus social y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,202**	,192**	,161**	,142*
Rho de Spearman	,251**	,229**	,200*	,172*
Correlación de Pearson	,248**	,199*	,172*	0,081

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación no paramétricos (y los paramétricos) indican la existencia de una relación positiva entre el cambio de estatus social del repatriado tras su regreso “a casa”, y su adaptación al trabajo y a la vida en general a los 2 y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01 en adaptación al trabajo, e inferior a 0,05 en adaptación a la vida en general (Rho d

Spearman). Como se observa el grado de relación entre las variables es menor a los 9 meses, siendo éste un efecto pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que cambio de estatus social del repatriado a su regreso, influye en la mayor adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

***Hipótesis 14: Cuanto mejor se adapta el cónyuge tras la repatriación, mejor se adapta el repatriado al regreso a la vida en general.***

Variable independiente: Adaptación del cónyuge tras la repatriación: Indique el grado en que considera que su cónyuge consiguió adaptarse tras la repatriación. Variable ordinal medida con una escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es nada adaptado y 5 totalmente adaptado, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 52. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la adaptación del cónyuge y la adaptación laboral y a la vida en general**

	Adaptación trabajo 2m	Adaptación trabajo 9m	Adaptación vida 2m	Adaptación vida 9m
Tau_b de Kendall	,178*	,167*	,208**	,189*
Rho de Spearman	,224*	,207*	,256*	,228*
Correlación de Pearson	,204*	0,158	,226*	,229*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación no paramétricos (y los paramétricos) indican la existencia de una relación positiva entre la adaptación del cónyuge tras la repatriación, y su adaptación al trabajo y a la vida en general, a los 2 y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01 en adaptación al trabajo, e inferior a 0,05 en adaptación a la vida en general. Como se observa el grado de relación entre las variables es pequeño.

Adaptación a la vida en general:

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que una mejor adaptación del cónyuge tras el regreso, influye en la mayor adaptación del repatriado a la vida en general, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

Una vez concluido el contraste individual de cada una de las hipótesis que se refieren a la variable dependiente adaptación tras la repatriación, la tabla a continuación ofrece **un resumen de los resultados** hayados. **Con fondo rosa se destacan las relaciones significativas, con fondo blanco las no significativas y con fondo gris las hipótesis no formuladas.**

Tabla 53 Tabla resumen del contraste de hipótesis sobre la Adaptación en la Repatriación

PERSPECTIVA HIPÓTESIS	VARIABLE	Signo	Prueba	ADAPTACIÓN LABORAL		ADAPTACIÓN GENERAL			
				2 meses	9 meses	2 meses	9 meses		
Perspectiva tradicional u organizativa	H1	Duración de la expatriación (meses)	-	Rho	-,186*	-,170*	-,333**	-,279**	
	H2	Proximidad cultural	+	Rho	,212**	,238**	,173*	,203**	
	<i>H3. Características del puesto al regreso</i>								
	H3.2	Cambio jerárquico: promoción	+	M-W	0,014 = nivel	0,013 +nivel			
	H3.3	Cambios en la autonomía: mayor autonomía	+	Rho	,267**	,325**			
	H3.4	Cambio retributivo: aumento salarial	+	Rho	,235**	,325**	,164*	,172*	
	<i>H4. Comunicación constante y fluida</i>								
	H4.1a	Tutor en el extranjero	+	K-W					
	H4.1b	Tutor al regreso	+	K-W					
	H4.1c	Tutor en el extranjero y al regreso	+	M-W					
	H4.1d	Visitas a casa	+	Rho					
	H4.1e	Uso TIC	+	Rho	,160*	,169*	,180*	,163*	
	H4.2	Intercambio de información	+	Rho	,185*	,226**	,222**	,217**	
	H4.3	Claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación	+	Rho	,348**	,454**	,224**	,205**	
	H4.4	Claridad del rol	+	Rho	,316**	,430**	,224**	,207**	
	<i>H5. Formación social que la empresa proporciona</i>								
	H5.1a	Asistencia con respecto a la vida diaria y los probables cambios tras la repatriación	Provisión	+	M-W		0,045 +Provisión		
			Valoración	+	Rho	,267**	,310**	,200*	,164*
	H5.1b	Asesoramiento financiero y tributario	Provisión	+	M-W		0,003 +Provisión		0,021
			Valoración	+	Tau	,130*	,179**		
	H5.2a	La provisión al cónyuge de Asistencia con respecto a la vida diaria	+	M-W exacta		0,022 +Provisión			
	H5.2b	La provisión al cónyuge de asesoramiento financiero y tributario	+	M-W		0,028 +Provisión			
	<i>H6. Formación profesional</i>								
	H6a	Sesiones de planificación de carrera	Provisión	+	M-W				
			Valoración	+	Rho	,249**	,243**	0,153	0,054
	H6b	Programa de	Provisión	=	M-W				

PERSPECTIVA HIPÓTESIS	VARIABLE	Signo	Prueba	ADAPTACIÓN LABORAL		ADAPTACIÓN GENERAL			
				2 meses	9 meses	2 meses	9 meses		
H7a	reorientación sobre los cambios en la compañía	Valoración	+	Rho	,256**	,297**	,209**	,175*	
	Garantías de reintegración	Provisión	+	M-W					
		Valoración	+	Rho	0,095	,237**	0,148	,220**	
	H7b	Garantía de un puesto específico	Provisión	+	M-W				
			Valoración	+	Rho	,252**	,308**	,205**	,172*
H8	Valoración de la experiencia internacional		+	Rho	,269**	,360**	0,085	0,04	
Perspectiva emergente o proactiva	<i>H9. Características demográficas</i>								
	H9.1	Género: mujeres mayor adaptación	+	M-W					
	H9.2	Edad (años): mayor edad menor adaptación	+	Rho					
	H9.3	Pareja: con pareja estable mayor adaptación	+	K-W					
	H9.4	Hijos/as: Con hijos/as peor adaptación	-	K-W			0,022		
	- con hijos desplazados								
	<i>H10. Actitudes y comportamientos asociados con la carrera</i>								
	H10.2	Satisfacción con las características del puesto	+	Rho	,246**	,369**	0,146	0,092	
	H10.4	Satisfacción con la retribución	+	Rho	,204**	,374**	0,084	0,13	
	H10.5	Eficacia personal	+	Rho	,466**	,484**	,442**	,388**	
	<i>H11. Actitudes y comportamientos asociados con la organización</i>								
	H11.1	Percepción de apoyo organizativo	+	Rho	,260**	,371**	,205*	,182*	
	H12.1	Adaptación al país de destino	+	Rho					
	H12.2	Estatus social	+	Rho	,251**	,229**	,200*	,172*	
	H14	Adaptación del cónyuge al regreso	+	Rho	,224*	,207*	,256*	,228*	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

(1) Resultado significativo pero de signo contrario al propuesto en la hipótesis (no se acepta)

Fuente: Elaboración propia

### 3. Discusión de los resultados

Este apartado incluye la discusión de los resultados y el análisis e interpretación de éstos en contraste con la literatura. Para ello, una vez explicados los resultados de la adaptación tras la repatriación, se procederá con el análisis del resto de elementos objeto de estudio siguiendo el orden establecido por el modelo teórico y la concatenación de hipótesis. Por ello, se comienza con la perspectiva tradicional para continuar con la emergente.

#### 3.1. LA ADAPTACIÓN TRAS LA REPATRIACIÓN

Tal y como se ha expuesto, la media de adaptación de la muestra en una escala del 1 al 5 es superior a 3 en todos los ámbitos, siendo 1 “en absoluto adaptado” y 5 “totalmente adaptado”. Además, también se observa que la adaptación a los tres ámbitos mejora con el transcurso del tiempo. No obstante, es importante señalar que la peor adaptación se da siempre, tanto a los 2 como a los 9 meses tras el regreso, en el ámbito laboral.

Considerando los valores extremos, se vuelve a constatar que los peores resultados se dan en el ámbito profesional. Trascurridos 2 meses desde la repatriación, un 12% de la muestra no estaba en absoluto adaptado a su puesto al regreso y también es el ámbito en el que el porcentaje de la muestra que estaba totalmente adaptado es menor (20%). De hecho, a los 9 meses tras el regreso sigue habiendo cerca de un 10% de la muestra totalmente inadaptado a su puesto de trabajo, tan solo dos puntos menos que seguidamente al retorno.

Estos resultados son coincidentes con los de Sánchez (2005). Sobre una escala de 5 puntos, los repatriados participantes en su estudio mostraban una media de adaptación laboral de 3,28 a los dos meses tras el regreso y de 4,07 trascurridos nueve meses; datos casi idénticos a los obtenidos en la presente investigación. Asimismo, la autora también menciona que la desviación típica es elevada entre sus respuestas sobre la adaptación laboral, lo que indica que efectivamente hay repatriados en su muestra que experimenta serias dificultades de adaptación al trabajo a su regreso a España. Del mismo modo, Sánchez (2005) también encontró que la adaptación a la vida en general es más alta desde la llegada a España que la adaptación laboral.

De ambos estudios se desprende que los problemas de adaptación del individuo a su entorno general y social no son muy graves; el ajuste es alto desde el inicio y al noveno mes la adaptación es casi total. En conclusión, la gestión por parte de la organización y los esfuerzos del individuo han de enfocarse mayoritariamente a lograr el ajuste al ámbito profesional.

### 3.2. PERSPECTIVA TRADICIONAL U ORGANIZATIVA

Atendiendo al modelo teórico, esta perspectiva consta de tres subapartados: las condiciones de la expatriación, las condiciones de la repatriación y las prácticas de gestión que buscan favorecer la repatriación.

#### 3.2.1. Condiciones de la Expatriación

La literatura es bastante consistente en sugerir que tanto la duración de la expatriación como la distancia cultural entre los países de origen y destino incidirán en la adaptación al regreso.

Con respecto al primer elemento, los estudios más clásicos encontraron evidencia empírica de que a mayor duración de la misión internacional peor adaptación al regreso (Black, 1994; Black y Gregersen, 1991; Gregersen y Stroh, 1997), no así Sánchez (2005). Sin embargo, esta investigación está en línea con los primeros, pues se confirma que la adaptación tanto al trabajo como a la vida en general desde la llegada a España y transcurridos 9 meses es peor cuanto más larga ha sido la estancia en el extranjero. De hecho, se observa que quienes han estado en el extranjero por más de dos años tienen peor adaptación en todos los ámbitos a su regreso que los que han sido asignados en una estancia de menor duración.

Atendiendo a la distancia cultural, también se confirma que la diferencia entre el país de origen y el de acogida es un factor influyente en la adaptación del repatriado. A mayor cercanía cultural entre ambos países, mejor será la adaptación en todos los ámbitos desde el inicio del regreso y a largo plazo. Estudios anteriores también han hallado relación entre la distancia cultural y la adaptación al regreso, pero no con todos sus ámbitos, tal y como lo hace éste. Así, Sánchez (2005) y Gregersen y Stroh (1997) solo encontraron relación con la adaptación general (no con la laboral). Al contrario que Black y Gregersen (1999), quienes no encontraron relación con ninguno de los ámbitos de la adaptación.

La literatura vincula estos dos elementos, junto con los cambios que ha sufrido el entorno natal del repatriado, con un mayor choque cultural inverso (Black y Gregersen, 1991; Gregersen y Stroh, 1997; Peltonen, 1997; Sánchez *et al.*, 2005).

### 3.2.2. Condiciones de la Repatriación

El modelo propuesto recoge asimismo una serie de características del puesto al regreso que se prevé tendrán incidencia en la adaptación laboral del repatriado: la obtención de una promoción, el aumento del nivel de autonomía y el del nivel retributivo. Parece lógico pensar que, a mayor atractivo del puesto al regreso, mejor será la adaptación laboral del repatriado.

Quienes han sido promocionados a su regreso presentan mayor adaptación laboral que quienes no lo han sido a los nueve meses desde el regreso. El modelo teórico de Black *et al.* (1999) proponía esta relación y, si bien es cierto que Sánchez (2005) no encontró soporte empírico, la autora animaba a continuar con el análisis para poder afirmar con rotundidad que no existe relación entre ambos elementos. Los resultados no concuerdan, por lo que sigue existiendo la necesidad de ahondar en el estudio entre el cambio jerárquico y la adaptación laboral.

Siguiendo con las propuestas de los modelos clásicos (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999), se confirma que dotar de autonomía al puesto al regreso mejora la adaptación laboral desde el regreso y a largo plazo. Estos resultados son coherentes con los de Gregersen y Stroh (1997), puesto que no indagaron en el horizonte temporal del efecto. Sin embargo, cuando ello se toma en consideración, los resultados no coinciden plenamente con los de Sánchez (2005), ya que la autora no encontró relación con la adaptación laboral a los 9 meses desde el regreso. Asimismo, Black y Gregersen (1991) encontraron que tenía incidencia positiva también en la relación con los individuos y la adaptación al entorno general, pero esa relación no se da entre los participantes en este estudio.

Para finalizar con las características del puesto al regreso, se corrobora la propuesta del segundo modelo clásico (Black *et al.*, 1999), que sugiere que una mayor compensación tiene incidencia positiva en todos los ámbitos de la adaptación. La hipótesis estaba formulada tan solo para el estudio de la adaptación laboral, sin embargo se ha hallado que un incremento retributivo incide también positivamente en la adaptación general tanto a los dos como a los nueve meses tras la vuelta a España. Los resultados avalan los planteamientos teóricos y complementan los estudios empíricos hasta el momento (Gregersen y Black, 1996; Sánchez, 2005), pues no habían encontrado apoyo a este supuesto.

En resumen, se confirma que es importante dotar de ciertas características al puesto al regreso para favorecer, sobre todo pero no exclusivamente, la adaptación laboral en la repatriación. Estos resultados vienen a confirmar lo que ya ha sido destacado en numerosas ocasiones: la importancia de planificar y gestionar bien la carrera profesional de estos trabajadores y su reincorporación al ámbito laboral en el país de origen.

### 3.2.3. Política de gestión de personas en torno a la repatriación

Las prácticas a analizar en el ámbito de la gestión empresarial antes, durante y tras la repatriación se han clasificado en cuatro familias: la comunicación, la formación, las garantías ofrecidas y la valoración de la experiencia internacional.

#### 3.2.3.1. Comunicación

El establecimiento de una comunicación constante y fluida con el asignado tiene como objetivo mantenerle al día de los cambios en su entorno natal y evitar el denominado *out of sight, out of mind*, o sea, que caiga en el olvido en su propia organización quedando fuera de asuntos que puedan serle de interés. Se estudian en este trabajo una serie de elementos que pueden construir lazos de comunicación entre la organización y el trabajador: los canales de conexión (tutor, visitas a casa y uso de nuevas tecnologías), el nivel de intercambio de información, la claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación y, por último, la claridad del rol.

Atendiendo al tutor o mentor, en primer lugar hay que destacar que el 70% de la muestra no contaba con un tutor en el país de origen y un 74% no contaba con mentor en el extranjero. Los resultados no muestran que dotar al repatriado de esta figura mejore la adaptación, al contrario de lo que cabía suponer (Ali e Ismail, 2010; Linehan y Scullion, 2002; Pattie *et al.*, 2010; Tyler, 2006; Vermond, 2001). Estos resultados siguen la línea de los estudios revisados, puesto que Stroh (1995) no halló soporte empírico para esta relación y Sánchez (2005) encontraba, frente a toda lógica, que el tutor repercutía negativamente en la adaptación laboral al regreso, siendo la única dimensión de la adaptación para la que se planteó la relación. Ella explicaba que, cuando el repatriado pierde la asistencia de su tutor al volver a España, ello puede dificultar su adaptación en los primeros meses; no obstante, a la luz de los resultados de esta investigación, el efecto es nulo, no negativo. Por todo ello, es importante que futuras investigaciones sigan ahondando en la cuestión.

Al igual que el tutor las visitas a casa durante la misión internacional tampoco parecen tener efecto en la adaptación al regreso, ni siquiera acto seguido a la llegada a España. No hay diferencias significativas en la adaptación entre quienes menos han visitado su país y los que lo han visitado hasta en más de cinco ocasiones. Sánchez (2005) tampoco estableció relación entre estos dos elementos por lo que, a pesar de lo que la teoría sugiere, puede que esta variable no tenga un efecto especialmente considerable, al menos para el caso del repatriado español.

Para terminar con los canales de conexión que fomentan la comunicación, Cox (2004) encontraba que el uso de las nuevas tecnologías proveían de información al repatriado y se entendía que ello favorecería su adaptación al regreso. Los resultados confirman que la adaptación laboral y a la vida en general es mayor a los 2 y a los 9 meses tras el regreso entre quienes usaron este tipo de herramientas. La pregunta del cuestionario recogía en qué grado se había hecho uso de las nuevas tecnologías como medio de comunicación con la empresa matriz durante la estancia en el

extranjero, pero no indagaba sobre el contenido de la misma. Quizás sea una línea interesante a continuar investigando.

Se prosigue con el análisis del grado de asiduidad con el que hubo intercambio de información durante la expatriación. Sánchez (2005) de nuevo solo plantea la relación con aspectos laborales y además no encuentra evidencia alguna, pero Black *et al.* (1992) puntualizan que el efecto dependerá de su contenido. Este estudio muestra que quienes más información intercambiaron durante la expatriación mejor adaptación al regreso presentan tanto en el ámbito laboral como en el general y desde el inicio y a los 9 meses tras el regreso. Sin embargo, no se dispone de datos sobre el contenido de la misma que permitan responder directamente al planteamiento de Black *et al.* (1992).

En relación a la claridad del proceso general y las condiciones de repatriación, los resultados muestran claramente que tiene un efecto positivo en la adaptación laboral del trabajador a los dos y a los nueve meses tras el regreso, pero no parece mejorar la adaptación general. Si nos remitimos al cuestionario, se observa que esta pregunta se formuló acto seguido a la claridad del rol, variable exclusivamente relacionada con el ámbito laboral. A ello puede deberse que los repatriados asocian la explicación de las condiciones de la repatriación únicamente con cuestiones que tienen que ver con el puesto al regreso.

Para finalizar se ha estudiado la claridad de las características del puesto de trabajo bajo el término claridad del rol. La evidencia empírica que avala la relación es consistente (Black y Gregersen, 1991; Black, 1994; Gregersen y Stroh, 1997); sin embargo, el único estudio para el caso español no encontró ninguna (Sánchez, 2005). Por el contrario, en esta ocasión no solo se confirma lo que los estudios teóricos y empíricos en su mayoría afirman, sino que además de un efecto positivo en la adaptación laboral (tanto a los 2 como a los 9 meses tras el regreso), se ha encontrado que favorece también la adaptación a la vida en general a los dos y a los nueve meses.

En definitiva, la mayoría de los elementos estudiados tiene incidencia positiva en alguna o varias de las dimensiones de la adaptación al regreso. En consecuencia, se constata que el efecto de una comunicación constante que genera consciencia en el expatriado sobre lo que está aconteciendo en su entorno natural y la claridad con respecto a las condiciones de su regreso, tanto en el ámbito laboral como en el general, tendrá una incidencia positiva en su adaptación. En línea con ello, estos elementos ayudan a la generación de expectativas realistas sobre lo que será el regreso a España, por lo que los resultados son muy acordes con los hallazgos de Sánchez (2005), quien constató que la precisión de expectativas laborales y generales favorecen la adaptación laboral y general, respectivamente.

### 3.2.3.2. Formación

De acuerdo con la revisión literaria, otro elemento importante frente a la repatriación (y durante todo el proceso de expatriación en general) es la formación. Para este estudio, ésta ha sido clasificada en dos tipos: social y profesional.

En primer lugar, la formación social comprende contenidos dirigidos a facilitar la vida diaria de la persona que regresa de una asignación internacional en un entorno distinto (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999). Por ello, se entiende que ésta resulta relevante para el núcleo familiar en su conjunto (Black y Gregersen, 1991). No obstante, Sánchez (2005) encontró que empeoraba la adaptación laboral y general, pero explica que es necesario indagar en mayor medida sobre este elemento antes de extraer conclusiones, ya que sus resultados son sorprendentes. Además, sugiere que éstos pueden deberse a la falta de matización sobre el contenido de la misma. En consecuencia, se ha estudiado la relación planteada por la autora, pero considerando el detalle de Lazarova y Cerdin (2007), tal y como se ha explicado en capítulos anteriores. Además, se analiza el efecto del valor otorgado por el repatriado a la formación recibida y el de la inclusión del cónyuge.

En referencia al efecto del mero hecho de haber impartido formación, se observa que quienes han recibido asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento frente a los cambios tras la repatriación presentan mejor adaptación laboral a los nueve meses tras el regreso, pero al contrario de lo esperado, no parece incidir en la adaptación general ni a corto ni a medio plazo. Sin embargo, el asesoramiento financiero y tributario sí tiene efecto, además de sobre la adaptación laboral a los 9 meses, sobre la adaptación general en el mismo plazo. Atendiendo a la valoración de estos elementos formativos, los resultados son más consistentes. Se observa que a mayor valoración de la asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación, mejor adaptación en todos los ámbitos, laboral y general, a corto y a medio plazo. El efecto, por lo tanto, es positivo y duradero en el tiempo. De forma similar, a mayor valoración del asesoramiento financiero y tributario, mejor adaptación laboral a los dos y a los nueve meses, aunque no parece incidir en la adaptación general. En conclusión, se observa que el efecto positivo de la formación social en la adaptación es mucho mayor cuando ésta es valorada por el trabajador. Debido a ello, no es recomendable diseñar los planes formativos sin haber estudiado previamente las inquietudes, preocupaciones y expectativas de los trabajadores, puesto que si no considera la formación valiosa, su efecto es menos visible.

En referencia a la inclusión del cónyuge en el proceso de formación social, es cierto que se observa que quienes mejor se han adaptado a su regreso son los repatriados cuyos cónyuges habían sido también partícipes en la formación sobre la asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación. No obstante, no se considera oportuno generalizar este hallazgo, puesto que se trata tan solo de 9 casos. De un total de 118 participantes que estaba casado o con pareja estable en el momento de la asignación internacional (72,4% de la muestra), 81 de ellos fue acompañado por la pareja (68,6% de los casos con pareja). Siendo 81 los cónyuges desplazados, tan solo 9 recibieron formación sobre la asistencia con respecto a la vida diaria y

asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y 24 asesoramiento financiero y tributario, pero éste último caso no parece tener una incidencia significativa. Además, a pesar de que no se ha incluido como variable de estudio en el modelo teórico, en la encuesta también se pide al repatriado que indique si la empresa se implicó en la búsqueda de empleo para la pareja en los casos en los que ésta se había desplazado. De nuevo son los menos, puesto que tan solo 13 de los 81 cónyuges desplazados recibió apoyo en este sentido (el 16% de las parejas desplazadas). En general, la mayor conclusión que se puede extraer de estos datos y resultados es que entre las empresas participantes en el estudio la consideración de la familia es aún un elemento a trabajar, puesto que no se observan prácticas enfocadas a mejorar su gestión y, en concreto, la del cónyuge; a pesar de las recomendaciones de la literatura (Ali e Ismail, 2010; Caligiuri y Lazaova, 2001; Gregersen y Stroh, 1997; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Warneke y Schneider, 2011).

En segundo lugar, se estudia la denominada formación profesional, que comprende sesiones de planificación de carrera y programas de reorientación sobre los cambios en la compañía. En esta ocasión la diferencia en el efecto en la adaptación al regreso entre el ofrecimiento de formación y la valoración de la misma es más acuciante. Haberla recibido no parece ayudar en absoluto pero sí ocurre que, a mayor valoración de las sesiones de planificación de carrera, mejor adaptación laboral a corto y medio plazo y, en mayor medida, haber participado en un programa de reorientación sobre los cambios en la organización bien valorado por el trabajador mejora, a corto y medio plazo, todos los ámbitos de la adaptación.

En conclusión, dado que los resultados de Sánchez (2005) no eran los esperados y que los que aquí se presentan van más acorde con un razonamiento lógico, se puede entender que la no inclusión del detalle sobre el contenido y la no distinción en tipologías de formación propició quizás la obtención de esos resultados. Sin embargo, de acuerdo a este estudio, la formación social y profesional resultan prácticas de gestión clave para favorecer la reintegración en todos los ámbitos. Sin embargo, también se observa que el ofrecimiento no asegura una adaptación rápida y exitosa al ámbito laboral o general. Los trabajadores han de percibir valor en su participación para que tal efecto se dé. Sin embargo, dado el elevado número de variables a considerar, este estudio no indaga en lo que los participantes han considerado valioso ni por qué. Por ello, nuevos trabajos son necesarios en este campo.

### 3.2.3.3. Garantías ofrecidas

A tenor de las indicaciones de varios autores (Caligiuri y Lazarova, 2001; Gross, 2002; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Sánchez, 2005; Warneke y Schneider, 2011) y siguiendo la estructura del análisis de la formación, se ha estudiado el efecto del aseguramiento de garantías en la adaptación tras la repatriación y de su valoración por parte del repatriado.

Quienes acordaron una garantía de continuidad en la compañía tras la repatriación, incluso cuando ésta indica el tipo de posición laboral al regreso, no presentan mayor adaptación laboral que quienes

no lo hicieron. Sin embargo, cuanto mayor es la valoración de haber llegado a un acuerdo de reintegración mejor adaptación a largo plazo al trabajo y a la vida en general. Es más, a mayor valoración de una garantía sobre el tipo de puesto a ocupar al regreso, mayor adaptación al trabajo y a la vida en general a los dos y a los nueve meses tras el regreso; es decir, el efecto es completo en la adaptación al regreso. De ello se deriva que el trabajador aprecia, no el acuerdo en sí mismo, sino la predisposición de la empresa a contar con sus servicios y su potencial en un futuro. Cuando la percepción del trabajador es tal, su adaptación mejora sustancialmente. A pesar de los hallazgos, de nuevo no se dispone de información sobre por qué otorgan valor a estos acuerdos; de ahí que sea interesante continuar con el análisis en futuras investigaciones. Quizás un estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad pueda dar respuesta a la razón por la que los repatriados valoran ciertas prácticas de gestión.

#### 3.2.3.4. Valoración de la experiencia internacional

El estudio cualitativo de Sánchez *et al.* (2005) puso de manifiesto que aparentemente existe una relación entre la valoración por parte de la empresa de la experiencia internacional y el periodo necesario para que se complete la adaptación al regreso. Sin embargo, su estudio empírico posterior no pudo confirmarlo. Por el contrario, este trabajo sí haya relación entre la adaptación laboral a los dos y a los nueve meses y la valoración de la experiencia internacional. Los tres trabajos han sido llevados a cabo en España y los dos de carácter cuantitativo no son coincidentes, por lo que nuevas aportaciones serán necesarias. Sin embargo, los hallazgos de éste último son más acordes con las aportaciones de la literatura (Bastida, 2007; Begley *et al.*, 2008; Black *et al.*, 1999; Lazarova y Caligiuri, 2001; Pattie *et al.*, 2010; Peltonen, 1997; Shen y Darby, 2006; Stroh *et al.*, 2000; Tyler, 2006; Wittig-Berman y Beutell, 2009).

### 3.3. PERSPECTIVA EMERGENTE O PROACTIVA

Volviendo al modelo teórico, esta perspectiva consta de dos subapartados: las variables individuales y las del entorno.

#### 3.3.1. Variables individuales

A su vez, las variables relacionadas con el repatriado se han agrupado en características demográficas, actitudes y comportamientos relacionados con la carrera, actitudes y comportamientos relacionados con la organización y otros.

##### 3.3.1.1. Características demográficas

Las características consideradas han sido: género, edad, la situación de pareja y si tenían o no hijos/as.

Con respecto al género, hay que destacar que la muestra de mujeres es pequeña (tan solo un 12%), pero no se han encontrado diferencias significativas entre su adaptación en la repatriación y la de los hombres. Pero lo cierto es que estudios con una mayor muestra de mujeres como el de Cox (2004), en el que suponían el 71% de la muestra, tampoco las encontraban.

También cabía esperar que la edad de los repatriados incidiera en su adaptación, pero tampoco se ha encontrado que así sea. Los estudios anteriores eran contradictorios en sus hallazgos. Black y Gregersen (1991), Black (1994) y Cox (2004) encontraron que las personas mayores se adaptaban con más facilidad a su regreso; al contrario que Sánchez (2005), que encontró que la edad perjudicaba la adaptación. Este estudio, al igual que Gregersen y Stroh (1997) y Suutari y Välimaa (2002,) no ofrece resultados que permitan postularse en uno u otro sentido, puesto que se cree que no tendrá incidencia alguna.

Finalmente se analiza el efecto de la familia del repatriado en función de su situación de pareja y de si tiene hijos/as. No existen diferencias significativas en la adaptación al regreso entre (1) quienes tienen pareja y se desplazan con ella, (2) quienes teniéndola no les acompaña en la misión internacional y (3) quienes no la tienen. La literatura otorga un peso considerable al cónyuge en la repatriación, afirmando que su adaptación repercute directamente sobre la del trabajador; sin embargo, entre los participantes en este estudio el hecho de tener pareja no parece repercutir, de forma directa al menos, en la adaptación al regreso a España. El efecto de la adaptación del cónyuge en la del repatriado se analizará en un apartado posterior<sup>57</sup>.

En relación a los hijos/as se aprecia que (1) quienes teniéndolos, si éstos no han acompañado al trabajador en su asignación internacional, éste se adapta mejor a la vida en general seguidamente al regreso que (2) quienes no tienen hijos/as o (3) quienes se han desplazado con ellos/as al extranjero. Ello puede deberse a que, cuando los hijos también regresan de una estancia prolongada en un país ajeno, el repatriado focaliza más sus esfuerzos al inicio en el ajuste de éstos que en su propia adaptación. Por el contrario, cuando éstos no se han desplazado con el trabajador, pueden apoyarle en su regreso favoreciendo la adaptación a la vida en general.

En resumen, los resultados sugieren que las características demográficas no parecen condicionar la adaptación al regreso a España, por lo que no será crucial considerarlas en la selección de los candidatos para la asignación internacional.

### 3.3.1.2. Actitudes y comportamientos relacionados con la carrera

En el marco de este apartado se han estudiado la satisfacción con las características del puesto, la satisfacción con la retribución y la eficacia personal.

Se ha estudiado la satisfacción, en concreto, con la claridad de las tareas, la variedad de las tareas, la discreción del rol (autonomía), las oportunidades de aprendizaje, las posibilidades de emplear el

---

<sup>57</sup> Véase página 244.

conocimiento propio y la responsabilidad (Bonache, 2005). Tal y como se esperaba, a mayor satisfacción con las citadas características del puesto al regreso, mejor es la adaptación laboral a corto y largo plazo.

Con respecto a la satisfacción con la retribución y en línea con lo realizado para la formación y las garantías; se sabe que ofrecer una remuneración mayor mejora la adaptación al regreso en todos los ámbitos y desde el inicio y a largo plazo. El objetivo en este punto es analizar si el efecto es el mismo cuando el incremento además satisface al repatriado. Se observa que el efecto en la adaptación laboral se mantiene igual, pero no así en la adaptación a la vida en general, puesto que no tiene incidencia. Este matiz puede explicarse porque un incremento salarial “objetivo” tiene reflejo en todos los ámbitos del retorno, esto es, puede entenderse como un reconocimiento a su aportación a la empresa (Bonache y Stirpe, 2012), pero también facilitará el ajuste a la vida en general (vivienda acorde a la habitada durante la misión internacional, escolarización de los hijos en escuelas seleccionadas, estatus social, etc.). Por su parte, cuando el repatriado se siente satisfecho con la retribución a su regreso, el agradecimiento de ello derivado quizás solo tenga reflejo en su relación con la organización, dejando de lado el posible efecto en la adaptación general.

Para finalizar con este apartado, se corrobora la relevancia de la eficacia personal en la adaptación al regreso. Sánchez (2005) ya encontró que mejoraba la adaptación laboral a los 2 y a los 9 meses, pero incidía solo a largo plazo en el ajuste a la vida en general. Esta investigación suma a sus hallazgos la adaptación al entorno general a los 2 meses; por lo que, en definitiva, se observa que la eficacia personal mejora la adaptación de forma global desde el inicio y a medio o largo plazo.

#### 3.3.1.3. Actitudes y comportamientos relacionados con la organización

También se ha estudiado el efecto de la percepción de apoyo organizativo (POS) en la adaptación al regreso. Si bien hay autores que apoyan este planteamiento, lo cierto es que no se han encontrado estudios empíricos que avalen la relación.

Esta investigación encuentra que a mayor POS, mejor adaptación laboral y a la vida en general a los 2 y a los 9 meses tras el regreso. Por ende, los resultados van en línea con el planteamiento de que la POS redundaría en una mejor relación entre el repatriado y su organización (Eisenberger *et al.*, 1997; Krieger, 1995; Pattie *et al.*, 2010; Shaffer *et al.*, 2001) y de que reduce el choque cultural (Avril y Magnini, 2007; Eisenberger *et al.*, 1990; Pires *et al.*, 2006; Punnett, 1997).

#### 3.3.1.4. Otras variables individuales

Asimismo, bajo el término “otras” se incluye el estudio del efecto de la adaptación al país extranjero y del cambio en el estatus social.

Se esperaba que quienes mayor grado de adaptación habían logrado al país extranjero mayores dificultades de ajuste presentarían a su regreso, debido a que su estructura mental y esquema

cultural podían haber variado para lograr desenvolverse bien en el nuevo entorno (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999; Tung, 1998). Sin embargo, al igual que Sánchez (2005), no se ha encontrado evidencia empírica que avale dicho efecto. Cabe suponer que, debido a la movilidad internacional y a que el retorno no es más que una nueva reubicación, es posible que el repatriado haya desarrollado una habilidad para adaptarse a nuevos entornos que le ayude en su adaptación al regreso.

Otro elemento que puede distorsionar la adaptación al regreso es la diferencia que pueda darse en el estatus social del trabajador, pues normalmente se ve reducido y la literatura entiende que ello puede ser perjudicial (Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999; Caligiuri y Lazarova, 2001). Black y Gregersen (1991), Black (1994) y Sánchez (2005) establecieron una correlación con la adaptación laboral del repatriado y entienden que puede deberse a que, a menudo, el estatus viene dado por el puesto de empleo. Sin embargo, Gregersen y Stroh (1997) solo encuentran relación con la adaptación a los individuos. Este estudio viene a completar los hallazgos de todos los anteriores, pues los resultados muestran que el estatus social está positivamente correlacionado con la adaptación laboral y general desde el inicio y a largo plazo. Se trata, por ende, de un elemento valorado por el trabajador.

### 3.3.2. Variables del entorno

La literatura es consistente en afirmar que el rol del cónyuge es sumamente relevante en el proceso general de expatriación, tanto para la adaptación al extranjero como al regreso de la estancia (Avril y Magnini, 2007; Black y Gregersen, 1991; Larson, 2006; Pires *et al.*, 2006; Sims y Schraeder, 2004; Stone, 1991; Tung, 1987). Empíricamente, Gregersen y Stroh (1997) demostraron que su adaptación influye en la del repatriado a la relación con los individuos y al entorno general y Sánchez (2005) encontró que incidía a largo plazo en la adaptación al entorno general. Este estudio va más allá estableciendo que la adaptación del cónyuge al regreso afecta a la del repatriado en todos los ámbitos (inclusive el laboral) tanto desde el inicio del regreso como a medio o largo plazo. Así, su efecto positivo queda patente una vez más.

## 4. Conclusiones e implicaciones de la adaptación en la repatriación

A partir de los resultados del estudio empírico sobre la adaptación se extraen una serie de conclusiones e implicaciones.

### 4.1. CONCLUSIONES

En este estudio se observa que la adaptación más difícil de lograr es siempre la laboral. Los factores que inciden en su consecución y en la de la adaptación general son numerosos, pero apenas varían en función del periodo considerado. A tenor de los resultados de éste y otros trabajos, se pueden tomar medidas que agilicen el ajuste global.

La siguiente tabla ofrece una visión completa de la incidencia en las dimensiones de la adaptación de los factores considerados para el presente trabajo. En paralelo a las hipótesis planteadas, el apartado de resultados mostraba la incidencia de cada una de las variables objeto de estudio sobre la dimensión laboral y general de la adaptación al regreso, por lo que esta tabla resume todas las relaciones encontradas. Se marca con una X las relaciones encontradas y las celdas en blanco indican que no se ha encontrado relación.

**Tabla 54. Factores que inciden en la adaptación del repatriado<sup>58</sup>**

PERSPECTIVA	VARIABLE	ADAPTACIÓN LABORAL		ADAPTACIÓN GENERAL	
		2 meses	9 meses	2 meses	9 meses
Perspectiva tradicional u organizativa	Duración de la expatriación	X	X	X	X
	Distancia cultural	X	X	X	X
	Cambio jerárquico: promoción		X		
	Cambios en la autonomía: mayor autonomía	X	X		

<sup>58</sup> Nota: las celdas vacías indican que no se ha encontrado relación.

PERSPECTIVA	VARIABLE		ADAPTACIÓN LABORAL		ADAPTACIÓN GENERAL	
			2 meses	9 meses	2 meses	9 meses
	Cambio retributivo: reducción salarial		X	X	X	X
	Tutor					
	Visitas a casa					
	Uso TIC		X	X	X	X
	Intercambio de información		X	X	X	X
	Claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación		X	X	X	X
	Claridad del rol		X	X	X	X
	Asistencia con respecto a la vida diaria y los probables cambios tras la repatriación	Provisión		X		
		Valoración	X	X	X	X
	Asesoramiento financiero y tributario	Provisión		X		X
		Valoración	X	X		
	La provisión al cónyuge de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento financiero y tributario			X		
	Sesiones de planificación de carrera	Provisión				
		Valoración	X	X		
	Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía	Provisión				
		Valoración	X	X	X	X
	Garantías de reintegración	Provisión				
		Valoración		X		X
	Garantía de un puesto específico	Provisión				
		Valoración	X	X	X	X
	Valoración de la experiencia internacional		X	X		

PERSPECTIVA	VARIABLE	ADAPTACIÓN LABORAL		ADAPTACIÓN GENERAL	
		2 meses	9 meses	2 meses	9 meses
Perspectiva emergente o proactiva	Género				
	Edad				
	Pareja				
	Hijos/as			X	
	Satisfacción con las características del puesto	X	X		
	Satisfacción con la retribución	X	X		
	Eficacia personal	X	X	X	X
	Percepción de apoyo organizativo	X	X	X	X
	Adaptación al país de destino				
	Estatus social	X	X	X	X
	Adaptación del cónyuge al regreso	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar, a excepción de (1) dos mecanismos de conexión para favorecer la comunicación, (2) ciertas características demográficas y (3) la adaptación al país de destino, se han encontrado relaciones significativas para todas las variables propuestas en el modelo teórico. De ello se deriva en primer lugar que la exhaustiva revisión literaria ha sido efectiva y que los criterios establecidos para la selección y el descarte de las variables objeto de estudio ha sido acertada. En segundo lugar, a la luz de los resultados de este trabajo empírico, se entiende que las relaciones empíricamente testadas o teóricamente propuestas por otros autores son en su mayoría acertadas.

Asimismo, la tabla también permite extraer lecturas concretas sobre los resultados de este trabajo empírico. En primer lugar, las variables con incidencia en alguna de las dimensiones de la adaptación o en las dos a la vez, en general no presentan diferencias en el horizonte temporal. Siendo así, a excepción de (1) la promoción, (2) la provisión de formación social al trabajador y al cónyuge, (3) la valoración de las garantías de reintegración y (4) el efecto de tener hijos/as, todos los factores que inciden en la adaptación laboral y/o a la vida en general lo hacen desde el inicio de la llegada a España y transcurridos 9 meses desde esa fecha. Sin embargo, ocurre que la adaptación a los nueve meses siempre es mayor que a los dos meses desde el regreso. Ello puede sugerir que, a pesar de que queda patente que son muchos los elementos que favorecen o perjudican el ajuste, éste generalmente se va incrementando simplemente con el transcurso del tiempo.

En segundo lugar, la mayor parte de los factores analizados inciden en ambas dimensiones de la adaptación; aunque menos, casi los mismos inciden tan solo en la adaptación laboral y, finalmente, son la minoría los que solo repercuten en el ajuste general. Esta lectura no es sorprendente, pues en gran medida los elementos analizados tienen que ver (1) con la organización y la gestión llevada a cabo por ésta, (2) con las características del puesto al regreso y (3) con la valoración que de todo ello hace el repatriado. Uno de los objetivos de este trabajo es aportar claves de gestión al ámbito empresarial, por lo que la selección de variables responde también a esa motivación. En coherencia con ello, Sánchez (2005) también enfoca su propuesta de modelo tan solo en la adaptación laboral, argumentando que de acuerdo con los datos recogidos, tiene mayor relevancia tanto para la empresa como para el propio individuo.

## 4.2. IMPLICACIONES

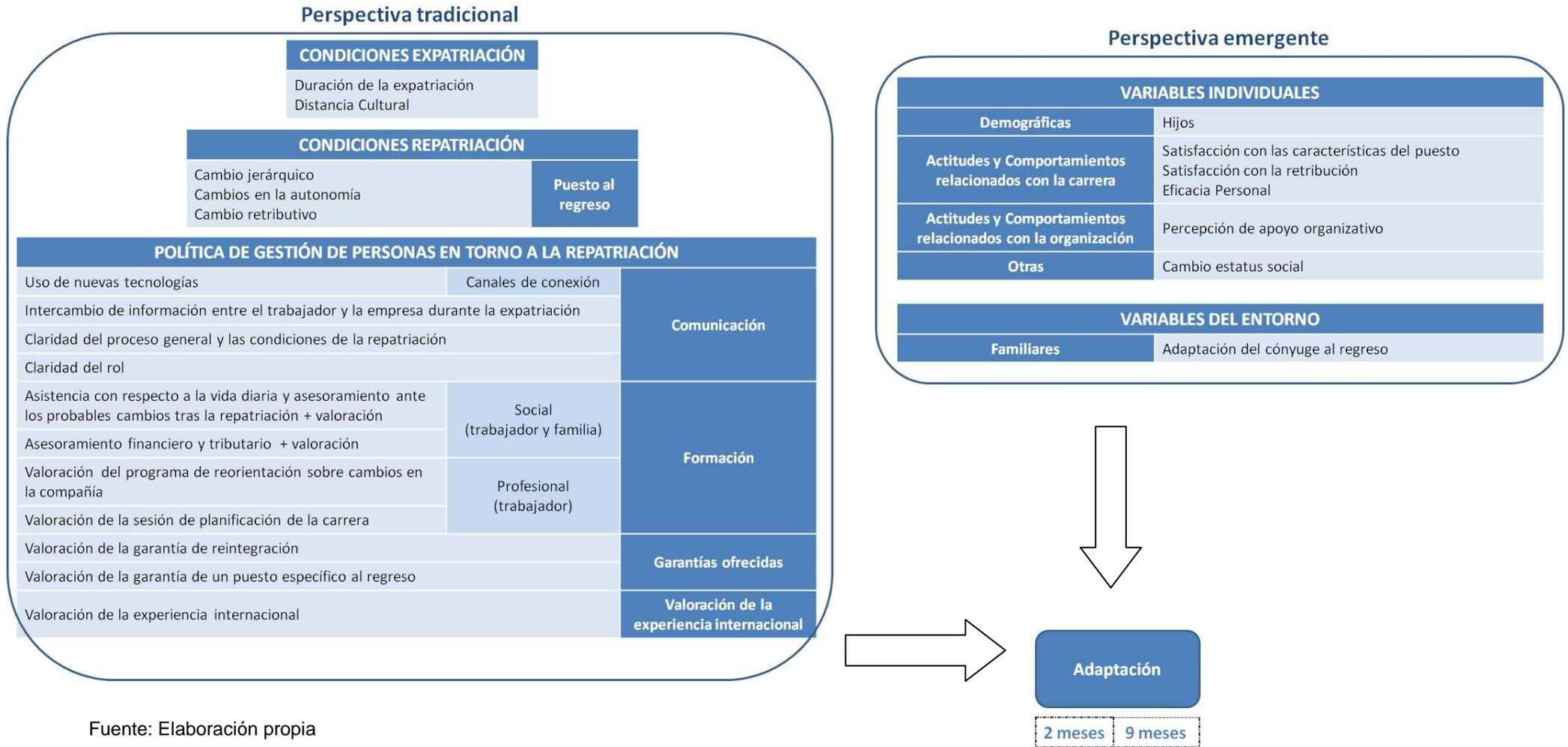
Una vez mostrados los resultados, realizada la discusión de los mismos y extraídas las conclusiones generales pertinentes, a continuación se detallan las implicaciones teóricas y de gestión que se derivan de los hallazgos de este trabajo empírico sobre la adaptación en la repatriación.

### 4.2.1. Implicaciones teóricas

La aportación teórica más reseñable de este trabajo es que permite aportar al cuerpo literario un nuevo modelo de adaptación en la repatriación, a partir de los datos obtenidos en el contexto español.

#### 4.2.1.1. Modelo de adaptación en la repatriación

Figura 33 Modelo de adaptación en la repatriación



Fuente: Elaboración propia

Si se comparan (1) el modelo teórico inicial expuesto en el apartado Introducción<sup>59</sup> del presente capítulo (2) con el que se expone a continuación incluyendo tan solo las variables que han mostrado repercutir en la adaptación, se observa que en coherencia con lo concluido sobre la tabla anterior, los resultados apenas permiten eliminar factores inicialmente considerados, pues se ha probado que la mayoría tienen incidencia en el ajuste al regreso.

Otra evidencia que destaca es que la figura permite apreciar que este estudio ofrece soporte inicial para las dos perspectivas complementarias que explican el éxito en la repatriación, esto es, la tradicional y la emergente. Este hecho es especialmente relevante, puesto que la propuesta de Lazarova y Cerdin (2007<sup>60</sup>) se circunscribía únicamente al estudio de la retención, no así al de la adaptación. En base a este trabajo, se puede llegar a suponer que cualquier resultado de la repatriación se verá afectado por elementos que se engloban en ambas perspectivas. De esta forma, queda patente que habrá factores organizativos, individuales y del entorno que incidirán en la adaptación del repatriado, tal y como se preveía para la intención de abandono.

Con respecto a la perspectiva tradicional se observa que, en adición a las prácticas de gestión más estudiadas que la empresa pueda promover antes de la salida al extranjero, durante la estancia y tras la repatriación; existen otros elementos que también repercutirán en la adaptación al regreso. Estos son la similitud con el país de destino, la duración de la estancia y, sobre todo, las características del puesto al regreso. Las dos primeras son factores que normalmente se asocian más al estudio de la adaptación al país extranjero; sin embargo, los resultados avalan su consideración también cuando se analiza el ajuste al regreso al país de origen. En segundo lugar, todas las características del puesto al regreso y las prácticas de gestión emprendidas por la organización mantienen relación con la adaptación al regreso, por lo que el rol de la empresa es incuestionable en el éxito de la repatriación y, en consecuencia, también lo es la vigencia de la perspectiva tradicional u organizativa.

En lo que a la perspectiva emergente se refiere, se aprecia que la mayoría de variables incluidas tienen que ver con el puesto al regreso y la reintegración en la organización. No son pocas las variables individuales analizadas y tan solo no se ha establecido relación con algunos rasgos demográficos del individuo y con la adaptación al país de destino, que parecen no incidir en el regreso. Por lo demás, es evidente que el individuo no es un elemento pasivo frente a la gestión de la organización. Al contrario, las actitudes que desarrolla y la valoración que hace con respecto a lo que espera, lo que recibe y lo que cree poder obtener es sumamente importante de cara a una mejor y más rápida adaptación. En referencia al entorno del repatriado, se ha estudiado una única variable: la repercusión de la adaptación del cónyuge al regreso. Tal y como se esperaba, su incidencia es elevada en todos los ámbitos de la adaptación y desde el momento del regreso y a largo plazo. Así, los resultados muestran apoyo a la consideración del individuo y su entorno en el regreso; ofreciendo soporte, por lo tanto, para la perspectiva emergente o proactiva en el estudio del ajuste en la repatriación.

---

<sup>59</sup> Véase página 198.

<sup>60</sup> Primer estudio que propone la complementariedad de las dos perspectivas.

Además de aportar nuevas claves en general, este estudio también enriquece el cuerpo literario sobre la adaptación en la repatriación (1) por tratarse de un trabajo empírico llevado a cabo fuera de los contextos más habituales (EEUU y Reino Unido) y (2) porque se dirige directamente al repatriado para recabar la información y no a los gestores. Estos dos elementos han sido previamente señalados como algunas de las lagunas de la literatura en el campo, por lo que la presente investigación cobra relevancia al responder a ambos.

Focalizando la adaptación en la repatriación en el contexto español, tan solo existe un estudio previo a éste (Sánchez, 2005). Debido a ello, la aportación es sumamente relevante, pues permite tener más de una referencia sobre el mismo entorno y poder así comparar resultados y enriquecer conclusiones de forma más precisa. En este sentido, muchos de los resultados arrojados por este estudio son coincidentes con los de Sánchez (2005), pero lo más destacable es que en los casos en los que la autora sugería continuar con la investigación por haber obtenido hallazgos de dudosa interpretación, este estudio muestra observaciones más razonables. La mayor profundización en la medición de la formación puede haber llevado a la diferencia en los hallazgos. Asimismo, también se ha pedido mayor detalle con respecto a la retribución y de nuevo los resultados del presente trabajo resultan más lógicos. Así, estas lecturas pueden dejar entrever la importancia de la construcción del instrumento de medida.

En definitiva, esta investigación ofrece nuevo conocimiento sobre la adaptación en la repatriación basado en una realidad empresarial distinta a la más habitual. Sus hallazgos corroboran las últimas tendencias en el estudio del regreso, que entienden la proactividad del individuo en la toma de decisiones sobre su futuro laboral en la organización como un elemento clave. Si bien es cierto que la teoría relaciona más esta idea con el estudio del deseo de abandono, queda patente que también las actitudes del individuo frente a su regreso repercutirán en su adaptación general y laboral.

#### 4.2.1.2. Modelo de adaptación LABORAL en la repatriación

Como parte de la presentación del modelo resultante de la investigación se muestra una especificación de los resultados de este estudio solo para el caso de la adaptación laboral porque, según menciona Sánchez (2005, pág. 207) “de acuerdo con los datos recogidos, tiene mayor relevancia para la empresa y el propio individuo”, tal y como se ha mencionado anteriormente<sup>61</sup>.

Se sigue en la medida de lo posible el esquema propuesto por la autora por varias razones: (1) para facilitar la comparación de los resultados de ambos análisis, (2) por tratarse del modelo tomado como base para la mayor parte de los planteamientos iniciales sobre la adaptación en la repatriación y (3) por ser el más afín al contexto de este trabajo, esto es, España.

---

<sup>61</sup> Véase página 76.

**Figura 34 Modelo de adaptación laboral en la repatriación**

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que con el transcurso del tiempo va mejorando, los repatriados participantes en esta investigación muestran mayores problemas de adaptación al ámbito laboral que al general. Tal y como muestra la figura, no son pocos los elementos que afectan a la adaptación laboral. Además, de acuerdo con lo que se ha comentado previamente, casi las mismas variables tienen incidencia en los dos momentos de la repatriación considerados (a excepción de la promoción). Los factores que han resultado relevantes para la adaptación laboral son tanto de índole organizativa como personales y del entorno. Entre las primeras han sido: las características de la expatriación (duración y distancia cultural), las características del puesto al regreso (promoción, grado de autonomía, retribución), las políticas de comunicación y formación, la provisión de garantías y ofrecer signos visibles de la valoración de la experiencia internacional. En lo que al individuo respecta, la eficacia personal, la percepción de apoyo organizativo y el estatus social parecen repercutir en la adaptación laboral. Finalmente queda patente una vez más que, al igual que ocurre en la expatriación, la adaptación del cónyuge al regreso incide en la del repatriado.

En comparación con el modelo de Sánchez (2005<sup>62</sup>) las relaciones halladas han sido más que las encontradas por la autora. Sin embargo, una vez más, lo más reseñable es que muchas de las relaciones que en su estudio parecían no seguir un razonamiento lógico en este caso no se dan, como ya se ha venido comentando. Además, otra diferencia es que este estudio no analiza ni el

<sup>62</sup> Véase página 76.

efecto de la precisión de las expectativas laborales ni el efecto de la adaptación laboral en el desempeño del repatriado a su regreso.

En definitiva, este trabajo empírico ha resultado ser un buen ejercicio de continuidad a su estudio, respondiendo a todos los elementos que la autora entendía que requerían de análisis adicionales y complementando el estudio de las variables seleccionadas con la inclusión de otras que recientemente están despertando el interés científico.

#### 4.2.2. Implicaciones para la gestión

A partir de las relaciones halladas en el estudio empírico se pueden extraer una serie de sugerencias para la gestión de la repatriación. Es importante tener en cuenta lo que este y otros estudios aportan en clave de recomendación, puesto que se ha encontrado que una mayor percepción de apoyo organizativo mejora la adaptación al regreso.

En primer lugar, considerando que la adaptación más costosa es la laboral, es importante que la empresa tome conciencia sobre la importancia de gestionar apropiadamente la reintegración del repatriado, no solo cuando ya se encuentra de nuevo en la organización, sino incluso mucho antes de que se inicie la estancia en el extranjero.

Las sugerencias para la gestión quedan clasificadas de la siguiente forma: (1) el diseño de la asignación internacional, (2) la selección del candidato, (3) gestión de la misión internacional y (4) diseño del puesto de trabajo al regreso. Las recomendaciones que se formulan a continuación no siguen un orden concatenado; en ocasiones incluso se dan simultáneamente.

##### El diseño de la asignación internacional

Desde el momento en que se observa la necesidad de desplazar a un trabajador de forma semipermanente a un destino lejano, esto es, desde que se identifica la necesidad de diseñar un proceso de expatriación, ya es importante tener presente el momento de la repatriación.

Las empresas en general son conscientes de las dificultades del expatriado para asimilar y adaptarse al nuevo contexto internacional, sin embargo, no todas entienden que eso pueda darse también al regreso. La literatura vincula la duración de la expatriación y la distancia cultural con el denominado choque cultural inverso y los resultados de este estudio así lo avalan.

Es cierto que en la mayoría de ocasiones son las necesidades del mercado las que condicionan el destino y la duración de una asignación internacional, pero aun cuando así sea, es importante tener en cuenta que estos elementos incidirán en el regreso. Por ejemplo, una mayor distancia cultural entre los países requerirá de mayores dosis de formación también de cara al regreso, pues su efecto, si se valora positivamente, resulta muy beneficioso para el repatriado.

Con respecto al tiempo de la estancia, los datos sugieren que en la medida en que ésta se alarga la adaptación al regreso se resiente. Bajo el prisma de la adaptación en la repatriación, la duración óptima no supera los dos años de estancia en el extranjero, pero es probable que de cara a la misión a desempeñar este intervalo no sea suficiente. Así, es importante valorar los objetivos de ambos momentos del proceso (la estancia en el extranjero y el regreso) para definir, en la medida en que la situación lo permita, el momento de regreso.

En definitiva, es importante tener en cuenta que la vuelta supone para el repatriado una nueva fase de ajuste igualmente retadora que la de llegada al país de destino. Muchas empresas centran sus esfuerzos en facilitar la adaptación al extranjero, pero obvian en mayor medida la adaptación en la repatriación. Sin embargo, este estudio no ha encontrado que la primera perjudique la segunda, por lo que se recomienda dirigir la atención y los esfuerzos de gestión en favorecer ambas.

#### La selección del candidato

La perspectiva emergente o proactiva sugiere que el resultado de la repatriación viene muy determinado por ciertas actitudes o características del individuo. Este estudio ha encontrado relaciones que así lo corroboran y, en consecuencia, será necesario tomarlas en consideración en la selección. También es importante destacar en este punto que muchas empresas tienen serias dificultades para lograr un número considerable de candidatos para la expatriación (Selmer, 2001). Ello dificulta de sobremanera el proceso de selección, puesto que en muchas ocasiones el único criterio puede llegar a ser la disponibilidad a embarcarse en un proceso de tal magnitud.

Cuando una empresa se disponga a definir el perfil idóneo para la expatriación será importante reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- Valorar el objetivo de la misión internacional y la necesidad real de reincorporar al expatriado en la empresa matriz a su regreso. La claridad con respecto a las condiciones del regreso aparece como una variable con alta repercusión en la adaptación tanto al entorno laboral como al general. Por ello, cuando se sepa que el repatriado no tendrá cabida en la organización es importante ser claros al respecto y al menos así evitar perjudicar la adaptación a la vida en general del individuo. Del mismo modo, cuando se intuye que la vacante al regreso, aunque exista, no será satisfactoria para el repatriado, también se recomienda ser claros al respecto.
- Las características demográficas no parecen tener demasiada incidencia en la adaptación al regreso, por ello, no será necesario acotar demasiado el perfil en este sentido.
- Apoyo a la familia: el tener y, sobre todo, el desplazarse con la unidad familiar al completo incidirá tanto en la expatriación como en la repatriación; por lo tanto, requiere de una atención y gestión particular.

- Eficacia Personal: es una característica del expatriado que facilitará su adaptación a nuevos entornos. En consecuencia, será interesante tanto para el desplazamiento internacional como para el regreso.

#### Gestión de la misión internacional

Durante la estancia en el extranjero, la gestión ha de enfocarse en velar, entre otros, por una correcta comunicación y formación sobre lo que debe esperarse al regreso. Por ello, el establecimiento de canales de comunicación continua (como el uso de las nuevas tecnologías) que ayuden al expatriado a no desfigurarse en demasía su idea sobre su lugar de origen será crítico para favorecer su repatriación. Asimismo, con respecto a las cuestiones a comunicar, se reitera la importancia de ser claros en lo que al proceso de repatriación y a las características del puesto al regreso se refiere. Si bien en ocasiones no se conoce ya en el momento de la selección si el candidato va a poder incorporarse a la plantilla de la casa matriz o no se pueden especificar las características del puesto, en la medida en que se acerca el momento del regreso será importante comunicar con claridad las condiciones.

Atendiendo a la formación, se ha podido constatar que el mero hecho de proveerla no tiene gran efecto en la adaptación en la repatriación; ha de estar además valorada por los trabajadores y ha de cubrir el ámbito social (incluyendo al cónyuge) y también el profesional. En concreto este último ha de estar muy enfocado a ayudarle en la reintegración a su entorno laboral original y a la planificación de la carrera profesional. En la medida en que nuevos estudios detallen las características de una formación efectiva y valorada por los repatriados, se podrán aportar nuevas claves de gestión.

Como último elemento y debido a su papel relevante a lo largo de todo el proceso, desde la concepción y el diseño de la misión internacional y hasta el regreso, se destaca la importancia de mostrar constante apoyo al trabajador y dar muestras de la valoración de la experiencia internacional a su regreso. Un ejemplo de su importancia es que, en el marco de la negociación de las condiciones de reentrada a la organización, se ha encontrado que el trabajador aprecia, no las garantías de reintegración o aseguramiento de un puesto específico, sino la predisposición de la empresa a contar con sus servicios y su potencial en un futuro.

#### Diseño del puesto de trabajo al regreso

A lo largo de la investigación ha quedado patente que planificar y gestionar bien los aspectos que tienen que ver con la carrera y la reincorporación a la organización del repatriado resulta crítico para favorecer la adaptación. En ese marco, uno de los elementos más importantes tanto para el trabajador como para la empresa será definir las características concretas del puesto de trabajo al regreso. Cuando se inicie este proceso, atendiendo a los resultados de este estudio, será recomendable que se incluyan en la medida de lo posible los elementos que se describen a continuación:

- Tareas claras y variadas
- Autonomía
- Oportunidades de aprendizaje
- Posibilidades de usar el conocimiento propio
- Posibilidades de emplear las habilidades adquiridas
- Responsabilidad
- Mayor retribución
- Prospección de carrera
- Mayor estatus

Retomando una idea ya expuesta, si cuando se están definiendo las características del puesto se observa que éstas no van a estar a la altura de lo que el trabajador interpretaría como aceptable, es importante ser claros al respecto. En este sentido, las sesiones de planificación de carrera y la comunicación continua pueden servir como plataforma para gestionar las expectativas laborales del trabajador, puesto que Sánchez (2005) encontraba que incidían en la adaptación laboral al regreso.

En conclusión, queda patente que la empresa ha de tener presente la repatriación antes incluso de que dé comienzo la fase de estancia en el extranjero. Si se consideran éstas y otras claves de éxito desde la concepción de la misión internacional, las opciones de que el resultado sea óptimo aumentarán.

## Capítulo 6

---

**La Intención de Abandono en la Repatriación:  
resultados, discusión, conclusiones e implicaciones**

## Índice del capítulo

<b>1. Introducción.....</b>	<b>259</b>
<b>2. Resultados .....</b>	<b>266</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:	
LA INTENCION DE ABANDONO TRAS LA REPATRIACIÓN .....	266
2.1.1. Intención de abandono del repatriado al regreso, a los 2 meses .....	266
2.1.2. Intención de abandono del repatriado al regreso, a los 9 meses .....	267
2.1.3. Diferencia temporal entre la intención de abandono del repatriado al regreso, a los 9 meses y a los 2 meses .....	268
2.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	269
2.2.1. Perspectiva tradicional u organizativa.....	270
2.2.2. Perspectiva emergente o proactiva .....	284
<b>3. Discusión de los resultados.....</b>	<b>297</b>
3.1. LA INTENCIÓN DE ABANDONO TRAS LA REPATRIACIÓN .....	297
3.2. PERSEPCTIVA TRADICIONAL U ORGANIZATIVA .....	298
3.2.1. Condiciones de la Repatriación .....	298
3.2.2. Política de gestión de personas en torno a la repatriación .....	299
3.3. PERSPECTIVA EMERGENTE O PROACTIVA .....	303
3.3.1. Variables individuales .....	304
3.3.2. Variables del entorno .....	307
3.3.3. Relación entre la adaptación en la repatriación y la intención de abandono al regreso .....	308
<b>4. Conclusiones e implicaciones de la adaptación en la repatriación .....</b>	<b>309</b>
4.1. CONCLUSIONES .....	309
4.2. IMPLICACIONES.....	312
4.2.1. Implicaciones teóricas.....	312
4.2.2. Implicaciones para la gestión.....	318

## 1. Introducción

Al igual que se ha hecho para la adaptación en la repatriación, este capítulo presenta los resultados del estudio empírico en lo que a la intención de abandono se refiere. Así, de nuevo se comienza presentando las hipótesis y el modelo parcial correspondientes a esta variable.

Tomando como base la revisión de la literatura del segundo capítulo, la siguiente tabla recopila las hipótesis formuladas sobre los factores que inciden en la intención de abandono en la repatriación. Se trata, de nuevo, de una versión parcial de la tabla que ofrece todas las hipótesis de la investigación previamente presentada<sup>63</sup>.

En la misma línea, seguidamente se muestra cómo esas hipótesis se reflejan en el modelo teórico parcial correspondiente, siendo éste una adaptación del modelo de la investigación previamente expuesto<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Véase página 149, Tabla 7.

<sup>64</sup> Véase página 104, Figura 74.

Tabla 55. Hipótesis sobre factores que influyen en la INTENCIÓN DE ABANDONO del repatriado tras el regreso a su país

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE: INTENCIÓN DE ABANDONO	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO	
3	Organizativo	Características del puesto al regreso					
		3.1 Uso de las habilidades adquiridas	Intención de Abandono	Negativa	Bolino y Feldman (2000) Stahl <i>et al.</i> (2002) Suutari y Mäkelä (2007) Wittig-Berman y Beutell (2009) Vermond (2001)	Pattie <i>et al.</i> (2010)	
		3.2 Cambio jerárquico: promoción	Intención de Abandono	Negativa	Chi y Chen (2007)	Chi y Chen (2007)*	
		3.4 Cambio retributivo: reducción salarial	Intención de Abandono	Positiva	Black <i>et al.</i> (1999) Black y Gregersen, (1999) Bochace (2005) Bonache y Stirpe (2012) Shaffer <i>et al.</i> (1999)	Chi y Chen (2007)*	
4	Organizativo	Comunicación					
		4.1 Canales de conexión					
		• Tutor	Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Sánchez (2005) Stroh (1995)*	
• Visitas a casa	Intención de Abandono	Negativa	Sánchez (2005)	No se han encontrado estudios empíricos			

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE: INTENCIÓN DE ABANDONO	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso TIC</li> </ul>	Intención de Abandono	Negativa	Cox (2004)	No se han encontrado estudios empíricos
		4.2 Intercambio de información	Intención de Abandono	Negativa	Pattie <i>et al.</i> (2010)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Sánchez (2005)*
		4.3 Claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación	Intención de Abandono	Negativa	Lazarova y Caligiuri (2001) Sánchez (2005) Vermond (2001)	No se han encontrado estudios empíricos
5		5.1 Formación Social: Asistencia con respecto a la vida y asesoramiento financiero y tributario	Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001) Lee y Croker (2006) Pattie <i>et al.</i> (2010) Punnett (1997) Sánchez <i>et al.</i> (2007) Stahl <i>et al.</i> (2002)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Sánchez (2005)* Stroh (1995)*
6		Formación Profesional: Sesiones de planificación de carrera y Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía	Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001) Martin y Anthony (2006) Suutari y Brewster (2003)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Pattie <i>et al.</i> (2010) Sánchez (2005) Stroh (2005)
7	Organizativo	Garantías de reintegración y de un puesto específico.	Intención de Abandono	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007)
8	Organizativo	Valoración de la	Intención de	Negativa	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Caligiuri (2001)

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE: INTENCIÓN DE ABANDONO	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
		experiencia internacional	Abandono			Lazarova y Cerdin (2007) Sánchez (2005)*
9	Individual	Características demográficas				
		9.1 Género: mujer	Intención de Abandono	Positiva	Cox (2004)	Brabant <i>et al.</i> (1990) Rohrlich y Martin (1991)
		9.2 Edad	Intención de Abandono	Negativa	Cox (2004)	Cox (2004)
		9.3 Con pareja estable	Intención de Abandono	Positiva	Hyder y Lövblad (2007) Larson (2006) Moore <i>et al.</i> (1987)	No se han encontrado estudios empíricos
		9.4 Con hijos/as	Intención de Abandono	Positiva	Naumann (1992)	No se han encontrado estudios empíricos
10	Individual	Actitudes y Comportamientos asociados con la carrera				
		10.1 Mejora de las habilidades adquiridas	Intención de Abandono	Positiva	Riusala y Sutari (2000) Sathl <i>et al.</i> (2002)	Chi y Chen (2007)*
		10.2 Satisfacción con las características del puesto	Intención de Abandono	Negativa	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.3 Satisfacción con la prospección de carrera	Intención de Abandono	Negativa	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.4 Satisfacción con la retribución	Intención de Abandono	Negativa	Bonache (2005) Stahl <i>et al.</i> (2002)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.6 Activismo de carrera	Intención de	Positiva	Leiba-O'Sullivan (2002)	Krieger (1995)

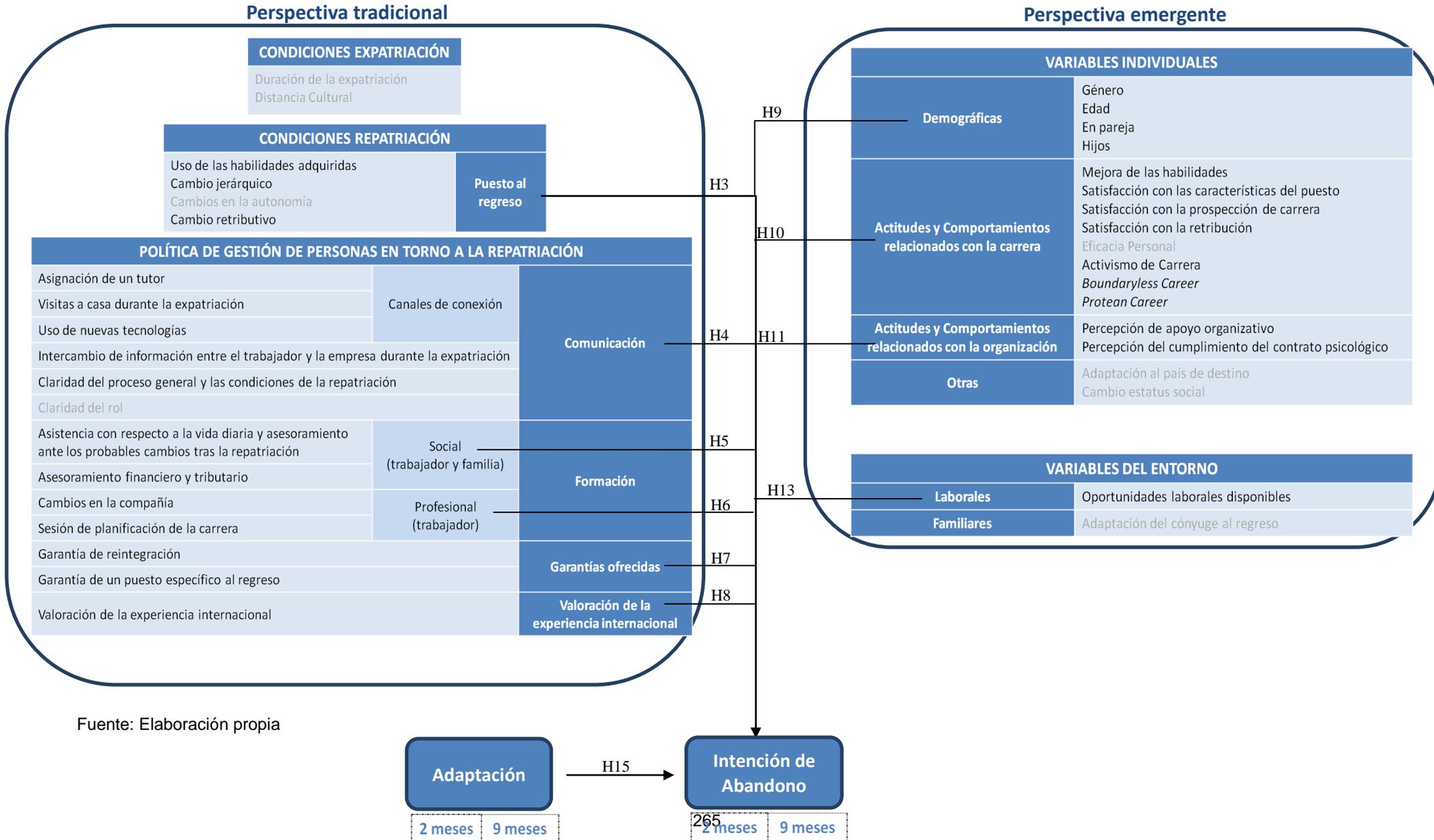
HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE: INTENCIÓN DE ABANDONO	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
			Abandono			Lazarova y Cerdin (2007)
		10.7 <i>Boundaryless career</i>	Intención de Abandono	Positiva	Begley <i>et al.</i> (2008) Biemann y Andresen (2010) Caligiuri y Lazarova (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Suutari y Mäkelä (2007)	No se han encontrado estudios empíricos
		10.8 <i>Protean career</i>	Intención de Abandono	Positiva	Hall (1976) Lazarova y Cerdin (2007) Quin y Baruch (2010) Suutari y Mäkelä (2007)	No se han encontrado estudios empíricos
		Actitudes y Comportamientos asociados con la organización:				
11	Individual	11.1 Percepción de apoyo organizativo	Intención de Abandono	Negativa	Eisenberger <i>et al.</i> , (1997)	Krieger (1995) Lazarova y Caligiuri (2001) Lazarova y Cerdin (2007) Pattie <i>et al.</i> (2010) Shaffer <i>et al.</i> (2001) Stahl <i>et al.</i> (2009) Wayne <i>et al.</i> (1997)
		11.2 Percepción de cumplimiento del contrato psicológico	Intención de Abandono	Negativa	Chi y Chen (2007)	Chi y Chen (2007)

HIPÓTESIS NÚMERO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE: INTENCIÓN DE ABANDONO	TIPO DE RELACIÓN	APOYO TEÓRICO	APOYO EMPÍRICO
13	Entorno	Oportunidades alternativas de empleo	Intención de Abandono	Positiva	Caligiuri y Lazarova (2001)	Lazarova y Cerdin (2007) Pattie <i>et al.</i> (2010) Suutari y Brewster (2003)
15		Adaptación al trabajo en la repatriación	Intención de Abandono	Negativa	Black <i>et al.</i> (1992)	Lee y Liu (2006) Sánchez (2005)

\* Analiza dicha relación pero no encuentra evidencia empírica.

Fuente: Elaboración propia

Figura 35 Modelo teórico parcial de la intención de abandono en la repatriación



Fuente: Elaboración propia

## 2. Resultados

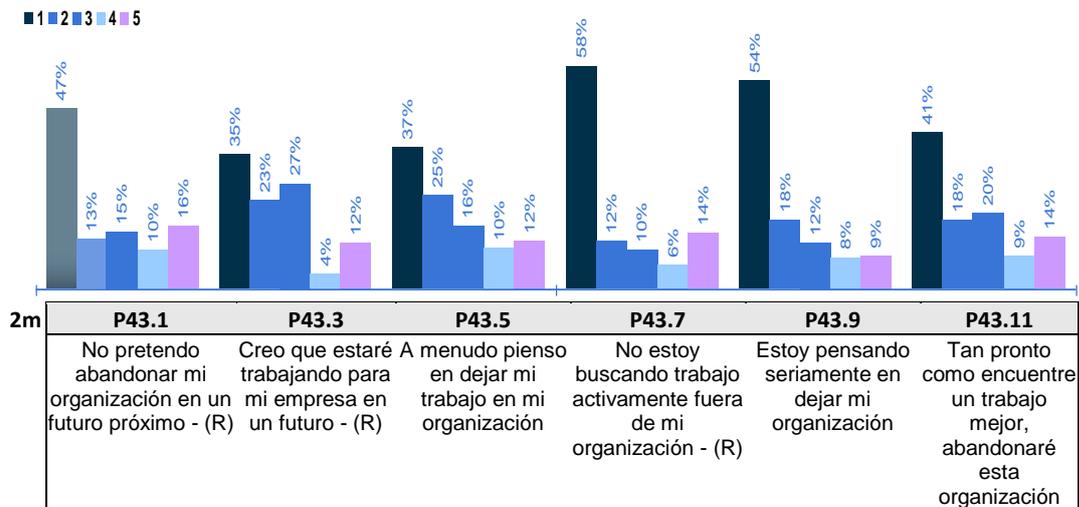
Este apartado presenta los resultados obtenidos a partir del trabajo empírico realizado, en esta ocasión, sobre la variable dependiente Intención de Abandono en la repatriación. De nuevo se comienza con el análisis, su definición, propiedades y distribución. A continuación se presentan las pruebas estadísticas que se utilizan para el contraste de hipótesis, en función del tipo de variable independiente. Para concluir se presentan el contraste de cada una de las hipótesis del estudio y una tabla resumen con el resultado de todas ellas.

### 2.1. ANÁLISIS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: INTENCIÓN DE ABANDONO TRAS LA REPATRIACIÓN

#### 2.1.1. Intención de abandono del repatriado al regreso, a los 2 meses

Se presentan a continuación la distribución de frecuencias de los ítems que miden la Intención de Abandono, tanto para los 2 meses tras el regreso como para los 9 meses tras éste. Los ítems se valoran en una escala Likert de 5 puntos, siendo 1 total desacuerdo y 5 total acuerdo con las afirmaciones que se exponen en la figura.

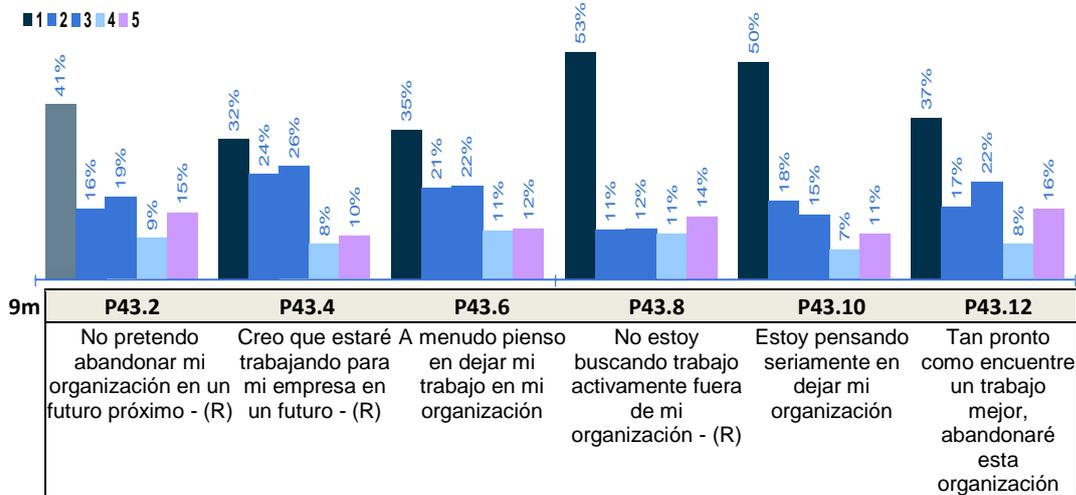
**Figura 36 Distribución de frecuencias de los ítems: Intención de Abandono 2 meses**



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Intención de abandono del repatriado al regreso, a los 9 meses

**Figura 37 Distribución de frecuencias de los ítems: Intención de Abandono 9 meses**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se expone el análisis factorial de los ítems.

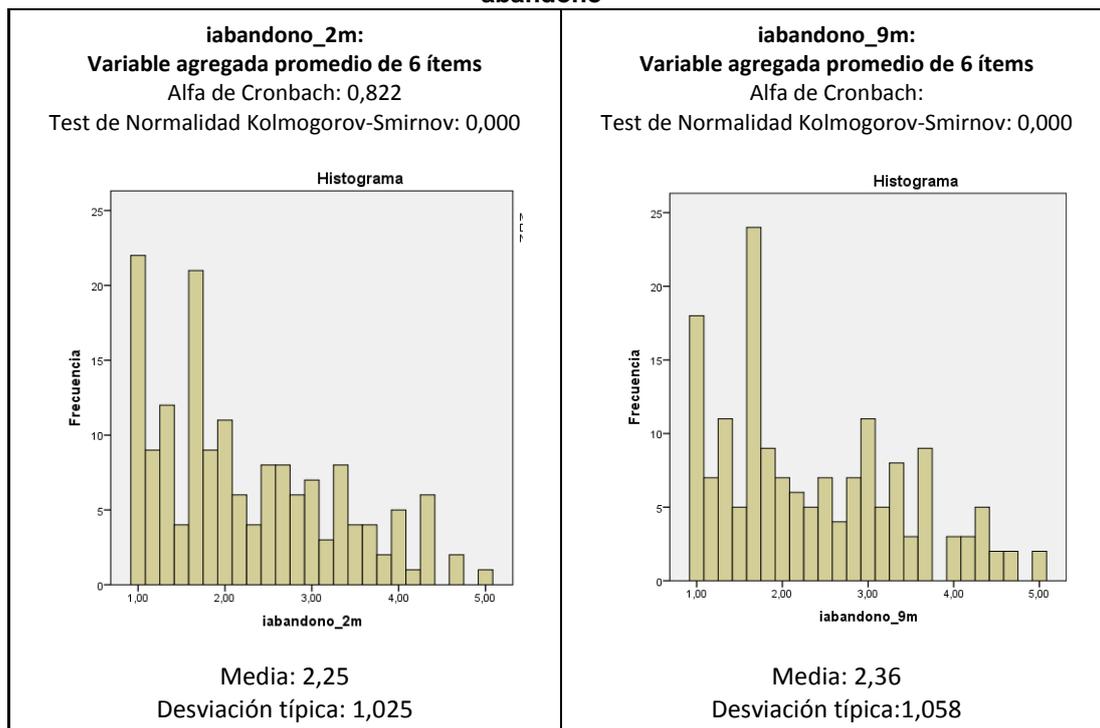
**Tabla 56. Análisis factorial de los ítems de la intención de abandono**

Componentes principales rotados con normalización varimax con Kaiser.						
<b>Ajuste muestral</b>						
2m. KMO: 0,843; Prueba de esfericidad de Bartlett, Sig.0 ,000.						
9m. KMO: 0,856; Prueba de esfericidad de Bartlett, Sig.0 ,000.						
<b>Comunalidades solución extraída</b>						
2m	P43.1	P43.3	P43.5	P43.7	P43.9	P43.11
	,484	,553	,593	,355	,749	,491
9m	P43.2	P43.4	P43.6	P43.8	P43.10	P43.12
	,455	,580	,634	,434	,697	,509
Todas las comunalidades son superiores a 0,4, salvo en P43.7 (no así en P43.8). Con el fin de mantener la misma estructura en las variables agregadas a 2 y a 9 meses, no se elimina el ítem.						
<b>Puntuaciones factoriales</b>						
2m	P43.1	P43.3	P43.5	P43.7	P43.9	P43.11
C1	,696	,744	,770	,596	,865	,701
Se ha extraído un único componente, que explica un 53,8% de la varianza.						
9m	P43.1	P43.3	P43.5	P43.7	P43.9	P43.11
C1	,696	,744	,770	,596	,865	,701
Se ha extraído un único componente, que explica un 55,2% de la varianza.						

Fuente: Elaboración propia

La intención de abandono del repatriado a los 2 meses y a 9 meses resultan constructos unidimensionales. Se utiliza como variable dependiente la variable agregada promedio de los seis ítems, en lugar del factor, que es un promedio ponderado de éstos.

**Figura 38. Distribución de frecuencias de las variables agregadas de la intención de abandono**



Fuente: Elaboración propia

Ninguna de las dos distribuciones de frecuencias se acerca a la de una distribución normal, ni superan el test de normalidad. Las transformaciones empleadas para conseguir la normalidad de ambas variables han resultado inútiles.

### 2.1.3. Diferencia temporal entre intención de abandono del repatriado, a los 9 y a los 2 meses

Se comprueba si la intención de abandono del repatriado es mayor a los 9 meses que a los 2 meses. Es decir, se contrasta si se puede afirmar que el grado de intención de abandono a los 9 meses es mayor al percibido a los 2 meses o si esta diferencia se deriva del azar y deben considerarse iguales.

Dada la no normalidad de las dos variables agregadas que se comparan, se aplica un contraste no paramétrico de igualdad para muestras relacionadas. La prueba de signos contrasta el signo de las diferencias entre cada pareja de valores (9 meses y 2 meses) mientras que la prueba de rangos con signo de Wilcoxon compara además la magnitud de esa diferencia.

**Tabla 57 Diferencia Intención de abandono 2 meses – 9 meses**

Diferencias 9m – 2m	Signos frecuencia	Suma de Rangos
Negativas	24	658
Positivas	40	1423
Empates	99	-
Estadístico de contraste	-1,875	-2,569
Sig. unilateral	0,030	0,005

Fuente: Elaboración propia

Tanto la prueba de signos como la prueba de rangos con signo de Wilcoxon (Sig. Bilateral 0,005) confirman que no se puede aceptar la homogeneidad de las distribuciones comparadas, si bien 99 casos (un 61%) muestran la misma valoración, por lo que cabe esperar un resultado similar a 2 y a 9 meses para las hipótesis que implican la intención de abandono. Se utilizan ambas variables como dependientes para el contraste de cada hipótesis del estudio.

## 2.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se presenta el resultado de la aplicación de las pruebas estadísticas para cada una de las hipótesis enumeradas en la Tabla 55<sup>65</sup>.

Como ya se ha expuesto, la variable dependiente o exógena de todas las hipótesis es la percepción de la intención de abandono de la empresa tras la repatriación que se mide a través de dos variables agregadas, una referida a los dos meses tras el regreso y otra a los 9 meses de éste.

A partir de la definición de la variable independiente implicada en cada hipótesis, para cada variable dependiente agregada se formula la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la alternativa ( $H_1$ ), que son las que se contrastan a través de la prueba estadística:

**$H_0$ :** la variable independiente no incide o es independiente a su intención de abandono de la empresa (a 2 meses o a 9 meses).

**$H_1$ :** la variable independiente incide o está relacionado con su intención de abandono de la empresa (a 2 meses o a 9 meses).

Las hipótesis se presentan diferenciando en un primer grupo aquellas que se refieren a la incidencia de factores de tipo organizativo (perspectiva tradicional) en la disminución de la intención de abandono tras la repatriación, como indicador del éxito de ésta. El segundo conjunto de hipótesis estudia las relacionadas con factores de tipo individual o del entorno (perspectiva emergente).

<sup>65</sup> Véase página 260.

## 2.2.1. Perspectiva tradicional u organizativa

**Hipótesis 3:** *Ciertas características del puesto al regreso incidirán en el resultado de la repatriación*

**Hipótesis 3.1:** *Cuanto mayor es el uso de las habilidades adquiridas, menor es la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Uso de habilidades adquiridas. Variable agregada promedio de 8 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es descenso significativo y 5 ascenso o mejora significativa, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,911, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 58. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del uso de las habilidades adquiridas y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,116*	-,129*
Rho de Spearman	-,162*	-,178*
Correlación de Pearson	-0,145	-,211**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman indican la existencia de una relación negativa entre el uso de las habilidades adquiridas, en el puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso y su intención de abandono de la empresa a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,05. En este caso, el coeficiente de correlación de Pearson resulta significativo  $\alpha < 0,01$  respecto a la intención de abandono a los 9 meses y no es significativa a los 2 meses del regreso. Como se observa, el grado de relación entre las variables es bajo.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí se rechaza la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar cuanto mayor es el uso de las habilidades adquiridas, en el puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso, menor es la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses.

**Hipótesis 3.2:** *Que el trabajador sea promocionado cuando regresa a su país de origen reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Cambio jerárquico: promoción en el puesto de trabajo. Variable ordinal; cada categoría representa el número de niveles jerárquicos por debajo, cero o por encima respecto al puesto anterior a la repatriación.

**Tabla 59. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la promoción y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,106*	-,104*
Rho de Spearman	-,136*	-,136*
Correlación de Pearson	-,154*	-,149*

Fuente: Elaboración propia

Variable independiente: Cambio jerárquico: promoción en el puesto de trabajo. Variable categórica que diferencia entre puestos de nivel jerárquico menor, igual y superior al del puesto anterior a la repatriación.

**Tabla 60. Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la promoción y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,121	0,150
Estadístico de Levene Sig.	0,055	0,593
ANOVA F Sig.	0,069	0,128

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre el cambio jerárquico: promoción, en el puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso, y su intención de abandono de la empresa a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,05. Como se observa, el grado de relación entre las variables es bajo y no se señala significación al analizar la diferencia en la intención de abandono en tres categorías: menor, igual o mayor nivel jerárquico, lo que invita a la prudencia en la aceptación de la hipótesis de investigación.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar, con prudencia, que el aumento del nivel jerárquico del puesto de trabajo desempeñado por el repatriado tras su regreso “a casa”, incide en la menor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses.

**Hipótesis 3.4:** *Cuanto menor es la **compensación** del trabajador a su regreso respecto a la que recibía en el extranjero, mayor intención de abandono presenta el repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Cambio de retribución en el puesto de trabajo. Variable agregada, promedio de tres ítems con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es mucho peor y 5 mucho mejor. Alfa de Cronbach igual a 0,821, unifactorial, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 61. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la compensación y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,165**	-,176**
Rho de Spearman	-,223**	-,236**
Correlación de Pearson	-,170*	-,206**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman indican la existencia de una relación negativa entre el cambio de retribución en el puesto de trabajo del repatriado tras su regreso y su intención de abandono de la empresa a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01 (y del coeficiente de correlación de Pearson con  $\alpha < 0,05$ ). Como se observa, el grado de relación entre las variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que el aumento de la retribución en el puesto de trabajo desempeñado a su regreso, influye en la menor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 4: una comunicación constante y fluida con el expatriado durante su asignación internacional incidirá en el resultado de la repatriación**

**Hipótesis 4.1:** El establecimiento de **canales de conexión**, como son la asignación de un tutor (en la matriz y/o en la filial), las visitas a casa durante la expatriación y el uso de nuevas tecnologías, y reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.

**Hipótesis 4.1a:** Contar con el apoyo de **un tutor en destino (en el extranjero)** reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.

Variable independiente: Tutor en el extranjero. Variable categórica que discrimina entre quienes han dispuesto de tutor en el país extranjero de destino de la última expatriación y quienes no han dispuesto de este apoyo.

**Tabla 62 Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del tutor en el extranjero y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,692	0,726
Estadístico de Levene Sig.	0,079	0,052
ANOVA F Sig.	0,489	0,973

Fuente: Elaboración propia

**No se acepta la hipótesis de investigación** en relación al tutor en el extranjero. La prueba Mann-Whitney para muestras independientes no resulta significativa. Cabe indicar que sólo 42 repatriados en la muestra han dispuesto de este apoyo.

**Hipótesis 4.1b:** *Contar con el apoyo de un tutor en su país de origen reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Tutor a su regreso, en su país de origen. Variable categórica que discrimina entre quienes han dispuesto de tutor a su regreso y quienes no han dispuesto de este apoyo.

**Tabla 63 Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del tutor en origen y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,084	0,062
Estadístico de Levene Sig.	0,002	0,001
ANOVA F Sig.	0,033	0,026

Fuente: Elaboración propia

**No se acepta la hipótesis de investigación**, en relación al tutor al regreso en el país de origen. La prueba Mann-Whitney bilateral para muestras independientes no resulta significativa. Si bien la prueba ANOVA es significativa (incumpléndose la homocedasticidad de las varianzas) y esta prueba no paramétrica unilateralmente considerada resultaría significativa en el sentido propuesto, por prudencia y dado que sólo 49 participantes han dispuesto de tutor en origen, con reservas, no damos por probada la hipótesis.

**Hipótesis 4.1c:** *Contar con el apoyo de un tutor en su país de origen y en el de destino reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Tutor a su regreso o tutor en el extranjero, combinando las dos variables anteriores. Variable categórica que discrimina 3 categorías: quienes han dispuesto tanto de tutor a su regreso como en destino, quienes han dispuesto de uno de ellos y quienes no han dispuesto de este apoyo ni en destino ni en origen.

**Tabla 64 Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del tutor en el extranjero u origen y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,409	0,630
Estadístico de Levene Sig.	0,006	0,003
ANOVA F Sig.	0,207	0,381

Fuente: Elaboración propia

**No se acepta la hipótesis de investigación**, en relación al tutor en el país de origen y destino. La prueba Kruskal-Wallis para muestras independientes no resulta significativa.

**Hipótesis 4.1d:** *Cuanto mayor es el número de visitas a casa al año menor es la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Número de visitas a casa al año. Variable cuantitativa que no se distribuye normalmente.

**Tabla 65 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de las visitas al año y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-0,033	0,017
Rho de Spearman	-0,045	0,027
Correlación de Pearson	-0,021	0,076

Fuente: Elaboración propia

No se puede afirmar que los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) sean diferentes de 0.

Analizando la variable categorizada en tres grupos: menos de 3 visitas/año; entre 3 y 5 veces año; y más de 5 vistas/año, tampoco se observan diferencias significativas:

**Tabla 66 Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de las visitas al año y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,222	0,139
Estadístico de Levene Sig.	0,819	0,399
ANOVA F Sig.	0,359	0,274

Fuente: Elaboración propia

Así, **se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que el número de visitas a casa al año no influye en la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

**Hipótesis 4.1e:** *Cuanto mayor es el uso de las TIC como medio de comunicación con la empresa matriz durante la expatriación, menor es la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Uso de las TIC: Grado en que se ha hecho uso de las nuevas tecnologías como medio de comunicación con la empresa matriz durante la estancia en el extranjero (1=nada; 5=totalmente). Variable ordinal que no presenta una distribución normal.

**Tabla 67 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del uso de las TIC y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-0,212**	-0,122*
Rho de Spearman	-0,262**	-0,151
Correlación de Pearson	-0,312**	-0,180*

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la intención de abandono a los 2 meses del regreso, los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre el uso de las TIC para comunicarse con la empresa y su intención de abandono de la empresa, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño. **No se rechaza la hipótesis referida a intención de abandono a los 2 meses.**

Respecto a la intención de abandono a los 9 meses del regreso, mientras el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,05, el coeficiente Rho de Spearman no es significativo. La prueba estadística aplicada a la variable independiente considerada como categórica (con 4 grupos al agregar los niveles 1 y 2) igualmente sólo resulta significativa para la intención de abandono a los 2 meses, por lo que **se rechaza la hipótesis referida a intención de abandono a los 9 meses.**

**Hipótesis 4.2:** *Cuanto mayor es el intercambio de información entre la sede empresarial y el trabajador durante la expatriación, menor intención de abandono presenta el repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Intercambio de información: Grado en que existió intercambio de información entre el trabajador y la empresa durante la expatriación (1=ningún intercambio; 5=intercambio continuo). Variable ordinal que no presenta una distribución normal.

**Tabla 68 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del intercambio de información y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,218**	-,262**
Rho de Spearman	-,276**	-,329**
Correlación de Pearson	-,293**	-,327**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre el intercambio de información con la empresa y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con

un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la valoración del intercambio de información con la empresa durante la expatriación influye en la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, del regreso.

**Hipótesis 4.3:** *Cuanto mayor claridad existe sobre el proceso general y las condiciones de repatriación, menor intención de abandono presenta el repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Proceso general y las condiciones de la repatriación: Grado en que se valora la claridad del proceso y de sus condiciones (1=nada claro; 5=muy claro). Variable ordinal, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 69** Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la claridad del proceso general y las condiciones de repatriación y la intención de abandono

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,218**	-,262**
Rho de Spearman	-,276**	-,329**
Correlación de Pearson	-,293**	-,327**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre el intercambio de información con la empresa y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la claridad del proceso general de la repatriación y sus condiciones influyen en la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, del regreso.

**Hipótesis 5:** *La formación social que la empresa proporciona incidirá en el resultado de la repatriación*

**Hipótesis 5.1a:** *La provisión de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación - ¿Ha recibido?. Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de asistencia y quienes no han dispuesto de este apoyo (105 casos).

**Tabla 70 Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la provisión de asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,247	0,422
Estadístico de Levene Sig.	0,203	0,673
ANOVA F Sig.	0,181	0,514

Fuente: Elaboración propia

Así, **se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la provisión de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación, no influye en la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

Variable independiente: Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación – Valoración. Variable que representa la valoración de la formación recibida en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han recibido esa formación.

**Tabla 71 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y la intención de abandono**

<b>P25.2 Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación – Valoración 1 a 5. No ha recibido= 1</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,167**	-,151*
Rho de Spearman	-,211**	-,195*
Correlación de Pearson	-,247**	-,223**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa de la formación y su valoración respecto a la intención de abandono a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01 a 2 meses y  $\alpha < 0,05$  a los 9 meses. Como se observa el grado de relación entre las variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que se puede afirmar que la asistencia con respecto a la vida

diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación, siendo ésta satisfactoria, influye en la menor intención de abandono, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 5.1b:** La provisión de **Asesoramiento financiero y tributario** reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.

Variable independiente: Asesoramiento financiero y tributario - ¿Ha recibido? - Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de este asesoramiento y quienes no han dispuesto del mismo (51 casos).

**Tabla 72 Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del asesoramiento financiero y tributario y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,082	0,011
Estadístico de Levene Sig.	0,371	0,646
ANOVA F Sig.	0,079	0,014

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la intención de abandono a los 2 meses del regreso, la Prueba bilateral de Mann-Whitney (y ANOVA) no resultan significativas con  $\alpha < 0,05$ , por lo que **se rechaza la hipótesis referida a intención de abandono a los 2 meses.**

Respecto a la intención de abandono a los 9 meses del regreso, la Prueba bilateral de Mann-Whitney (y ANOVA) indica la existencia de una relación entre La provisión de Asistencia financiera-tributaria y la intención de abandono de la empresa, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,05. La suma de rangos de intención de abandono para quienes no han recibido apoyo es de 95 (media 2,7) y para los que sí 75 (media: 2,2). **No se rechaza la hipótesis referida a intención de abandono a los 9 meses.**

Variable independiente: Asesoramiento financiero y tributario – Valoración. Variable que representa la valoración del asesoramiento recibido en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han recibido esa formación.

**Tabla 73 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración del asesoramiento financiero y tributario y la intención de abandono**

<b>P25.4 Asesoramiento financiero y tributario – Valoración 1 a 5. No ha recibido = 1</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,121*	-,134*
Rho de Spearman	-,157*	-,179*
Correlación de Pearson	-,184*	-,200*

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre el asesoramiento financiero y su valoración respecto a la intención de abandono a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,05. Como se observa el grado de relación entre las variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación referida a la influencia positiva en la menor intención de abandono a los 2 meses y a los 9 meses del asesoramiento financiero y tributario, siendo éste satisfactorio.

**Hipótesis 6: La formación profesional que la empresa proporciona al repatriado incidirá en el resultado de la repatriación.**

***Hipótesis 6.a: La provisión de Sesiones de Planificación de la Carrera reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.***

Variable independiente: Sesión de planificación de la carrera - ¿Ha recibido? - Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de formación en esta materia y quienes no han dispuesto de ésta (111 casos).

**Tabla 74 Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la provisión de sesiones de planificación de carrera y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,509	0,095
Estadístico de Levene Sig.	0,073	0,029
ANOVA F Sig.	0,336	0,059

Fuente: Elaboración propia

**Se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la provisión de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación, no influye en la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

Variable independiente: Sesión de planificación de la carrera - Valoración. Variable que representa la valoración de la sesión recibida en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han contado con ella.

**Tabla 75 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de las sesiones de planificación de carrera y la intención de abandono**

<b>P25.10 Sesión de planificación de la carrera – Valoración 1 a 5. No ha recibido= 1</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,243**	-,285**
Rho de Spearman	-,310**	-,361**
Correlación de Pearson	-,318**	-,360**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre la provisión de sesión de planificación de carrera y la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el grado de relación entre las variables es moderado.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación referida a la influencia en la menor intención de abandono a los 2 meses y a los 9 meses de la provisión de sesión de planificación de carrera, siendo éste además satisfactorio.

**Hipótesis 6.b:** La provisión de un **Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía** reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.

Variable independiente: Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía - ¿Ha recibido? - Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de asesoramiento en esta materia y quienes no han dispuesto de éste (120 casos).

**Tabla 76 Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la provisión de un programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,531	0,145
Estadístico de Levene Sig.	0,957	0,246
ANOVA F Sig.	0,585	0,127

Fuente: Elaboración propia

**Se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía, no incide en la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

Variable independiente: Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía - Valoración. Variable que representa la valoración del programa en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han contado con éste.

**Tabla 77 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración del programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la intención de abandono**

<b>P25.12 Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía – Valoración 1 a 5. No ha recibido= 1</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,193**	-,240**
Rho de Spearman	-,244**	-,303**
Correlación de Pearson	-,265**	-,318**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la intención de abandono, a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el grado de relación entre las variables es moderado.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación referida a la influencia en la menor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, de la provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía, siendo éste además satisfactorio.

**Hipótesis 7: La provisión de garantías de reintegración y garantías de un puesto específico al regreso reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.**

**Hipótesis 7a: La provisión de Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.**

Variable independiente: Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación - ¿Ha recibido? Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de esta garantía o acuerdo y quienes no han dispuesto de éste (43 casos).

**Tabla 78. Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la provisión de la garantía de reintegración y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,002	0,000
Estadístico de Levene Sig.	0,196	0,143
ANOVA F Sig.	0,001	0,000

Fuente: Elaboración propia

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que de Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación reduce su intención de abandono de la empresa al regreso, a los 2 y 9 meses. La suma de rangos de intención de abandono para quienes no han recibido garantía respecto a los que sí es: a los 2 meses 100 frente a 75 (media 2,7 vs. 2,1) y a los 9 meses, 103 frente a 74 (media 2,9 vs. 2,2).

Variable independiente: Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación - Valoración. Variable que representa la valoración de esta garantía o acuerdo en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han contado con ésta.

**Tabla 79 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la garantía de reintegración y la intención de abandono**

<b>P25.6 Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación – Valoración 1 a 5. No ha recibido =1</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,301**	-,358**
Rho de Spearman	-,383**	-,457**
Correlación de Pearson	-,417**	-,508**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre Garantía o acuerdo satisfactorio asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación y la intención de abandono, a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el grado de relación entre las variables es moderadamente alta.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación referida a la influencia en la menor intención de abandono de la empresa de la provisión, satisfactoria, de una Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación.

**Hipótesis 7.b:** La provisión de **Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar** tras la repatriación reduce la intención de abandono del repatriado a su regreso.

Variable independiente: Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación - ¿Ha recibido? Variable dicotómica que discrimina entre quienes han dispuesto de esta garantía o acuerdo y quienes no han dispuesto de éste (74 casos).

**Tabla 80. Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la garantía sobre el puesto al regreso y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,115	0,002
Estadístico de Levene Sig.	0,163	0,094
ANOVA F Sig.	0,074	0,001

Fuente: Elaboración propia

**Respecto a intención de abandono a los 2 meses, se rechaza la hipótesis** de investigación.

**Respecto a intención de abandono a los 9 meses, no se rechaza la hipótesis** de investigación (sí la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que de Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación reduce su intención de abandono de la empresa al regreso, a los 9 meses. La suma de rangos de intención de abandono, a los 9 meses, para quienes no han recibido garantía respecto a los que sí es, 94 frente a 71 (media 2,7 vs. 2,1). Nivel de significación < 0,01.

Variable independiente: Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación - Valoración. Variable que representa la valoración del programa en una escala de 1 a 5, incluyendo con la puntuación mínima a quienes no han contado con éste.

**Tabla 81 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la garantía sobre el puesto al regreso y la intención de abandono**

<b>P25.8 Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ocupar tras la repatriación - Valoración</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,247**	-,302**
Rho de Spearman	-,320**	-,391**
Correlación de Pearson	-,349**	-,407**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía y la intención de abandono, a los 2 meses y a los 9 meses, con un nivel de significación bilateral  $\alpha$  inferior a 0,01. Como se observa el grado de relación entre las variables es moderado.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación referida a la influencia en la menor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, de la provisión de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía, siendo éste además satisfactorio.

***Hipótesis 8: Cuanto más valora la empresa la experiencia internacional que ha adquirido el trabajador en el extranjero menor intención de abandono presenta el repatriado a su regreso.***

Variable independiente: ¿En qué grado considera que la empresa valora la experiencia internacional de sus empleados? (escala de 1, nada valorada, a 5, totalmente valorada). Variable ordinal, que no presenta una distribución normal.

**Tabla 82 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la valoración de la experiencia internacional y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,245**	-,237**
Rho de Spearman	-,318**	-,306**
Correlación de Pearson	-,322**	-,325**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre la percepción del la valoración por la empresa de la experiencia internacional de sus empleados, y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor valoración por la empresa de la experiencia internacional de sus empleados implica una menor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

#### 2.2.2. Perspectiva emergente o proactiva

En este apartado se incluye el contraste de las hipótesis referidas a factores de tipo individual y del entorno dentro de la denominada perspectiva emergente: Variables individuales (demográficas), actitudes y comportamientos asociados a la carrera individual, actitudes y comportamientos asociados a la organización de la empresa y variables asociadas al entorno laboral.

***Hipótesis 9: Ciertas características demográficas del repatriado inciden en el resultado de la repatriación.***

***Hipótesis 9.1: Las mujeres tienen mayor intención de abandono a su regreso.***

Variable independiente: Género. Variable dicotómica que discrimina entre género masculino y femenino (21 casos).

**Tabla 83 Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) del género y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,091	0,087
Estadístico de Levene Sig.	0,610	0,627
ANOVA F Sig.	0,090	0,110

Fuente: Elaboración propia

**No se acepta la hipótesis de investigación** en relación género del expatriado. La prueba Mann-Whitney bilateral para muestras independientes no resulta significativa, esta prueba unilateralmente considerada resultaría significativa en el sentido propuesto, por prudencia y dado que sólo 21 mujeres expatriadas, con reservas, no damos por probada la hipótesis.

**Hipótesis 9.2:** *Cuanto mayor es la edad del repatriado menor será su intención de abandono a su regreso.*

Variable independiente: Edad (años). Variable cuantitativa que no se distribuye normalmente. Para mejorar la normalidad se ha transformado mediante su logaritmo, hecho que no afecta a las medidas no paramétricas pero sí al coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 84 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la edad y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,162**	-,169**
Rho de Spearman	-,220**	-,232**
Correlación de Pearson	-,189*	-,225**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre la edad y la intención de abandono de la empresa, a los 2 y a los 9 meses, con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01 en todos los coeficientes salvo en el de correlación de Pearson a los 2 meses. El tamaño de la relación entre las dos variables es pequeño.

Dicotomizando la variable edad para diferenciar a repatriados menores de 40 años de los de 40 años o más, se obtienen los mismos resultados. Es decir, los menores de 40 años muestran mayor intención de abandono (diferencia de suma de rangos +11 y diferencia de medias +0,4).

**Tabla 85 Prueba de Mann-Whitney y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la edad y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Mann-Whitney Z Sig. asintót. (bilateral)	0,004	0,019
Estadístico de Levene Sig.	0,481	0,709
ANOVA F Sig.	0,020	0,035

Fuente: Elaboración propia

Así, **no se rechaza la hipótesis de investigación**. La edad incide negativamente en la intención de abandono de la empresa a los 2 y a los 9 meses del regreso, de modo que cuanto menor edad mayor intención de abandono, y viceversa.

**Hipótesis 9.3:** Los repatriados **con pareja estable** presentarán mayor intención de abandono a su regreso.

Variable independiente: Desplazado con pareja. Variable categórica que diferencia entre quienes no tienen pareja (45), quienes no se han desplazado con ella (37) y los que sí lo han hecho (81).

**Tabla 86 Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de la pareja estable y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,114	0,005
Estadístico de Levene Sig.	0,612	0,749
ANOVA F Sig.	0,276	0,015

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que el estadístico resulta significativo el sentido de la relación no es el que se propone. En la muestra la mayor intención de abandono se relaciona con los repatriados solteros o sin pareja. **Se rechaza la hipótesis de investigación.**

**Hipótesis 9.4:** Los repatriados **con hijos/as** presentarán mayor intención de abandono a su regreso.

Variable independiente: Desplazado con hijos/as. Variable categórica que diferencia entre quienes no tienen hijos/as (105), quienes no se han desplazado con ellos (16) y los que sí lo han hecho (40).

**Tabla 87. Prueba de Kruskal-Wallis y ANOVA (Nivel de significación de los estadísticos de contraste) de los hijos/as y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Kruskal-Wallis Sig. asintót.	0,665	0,048
Estadístico de Levene Sig.	0,574	0,715
ANOVA F Sig.	0,866	0,115

Fuente: Elaboración propia

En la muestra resulta que los desplazados con hijos son los que presentan menor intención de abandono. **Se rechaza la hipótesis de investigación.**

**Hipótesis 10: Ciertas actitudes y comportamientos asociados con la carrera inciden en el resultado de la repatriación**

**Hipótesis 10.1:** *Cuanto mayor es la percepción de haber mejorado las habilidades durante la asignación internacional, mayor será la intención de abandono del repatriado.*

Variable independiente: Mejora de habilidades adquiridas. Variable agregada promedio de 8 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es nada en absoluto y 5 en gran medida, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,91, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 88 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la mejora de habilidades y la intención de abandono**

mejor_habil	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	0,000	0,046
Rho de Spearman	-0,005	0,058
Correlación de Pearson	-0,038	0,010

Fuente: Elaboración propia

**Se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mejora de habilidades adquiridas no incide en la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

**Hipótesis 10.2:** *Cuanto mayor es la satisfacción con las características del puesto, menor será la intención de abandono del repatriado al regreso.*

Variable independiente: Satisfacción con las características del puesto de trabajo. Variable agregada promedio de 6 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Altamente insatisfecho y 5 Altamente satisfecho, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,917, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 89. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con las características del puesto y la intención de abandono**

<b>satis_puesto</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,185**	-,201**
Rho de Spearman	-,254**	-,276**
Correlación de Pearson	-,243**	-,318**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre la satisfacción con las características del puesto y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que a mayor satisfacción con las características del puesto menor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 10.3:** *Cuanto mayor es la satisfacción con la prospección de carrera menor será la intención de abandono del repatriado.*

Variable independiente: Posibles buenas oportunidades de promoción dentro de la compañía. Variable ordinal con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Altamente insatisfecho y 5 Altamente satisfecho, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 90. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con la prospección de carrera y la intención de abandono**

	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,231**	-,265**
Rho de Spearman	-,310**	-,345**
Correlación de Pearson	-,311**	-,359**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre las buenas oportunidades de promoción dentro de la compañía y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor satisfacción con la prospección de carrera implica menor intención de abandono de la empresa, a los 2 y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 10.4:** *Cuanto mayor es la **satisfacción con la retribución**, menor será la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Satisfacción con la retribución. Variable agregada promedio de 3 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Mucho peor y 5 Mucho mejor, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,875, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 91. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la satisfacción con la retribución y la intención de abandono**

Satis_retri	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,189**	-,248**
Rho de Spearman	-,258**	-,333**
Correlación de Pearson	-,239**	-,344**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre la satisfacción con la retribución y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor satisfacción con la retribución implica una menor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 10.6:** *Cuanto mayor es el **activismo de carrera**, mayor es la intención de abandono del repatriado.*

Variable independiente: Activismo de carrera (y sus tres dimensiones: consejo e intervención, planificación estratégica y recopilación de información exterior). Variables agregadas promedio de ítems con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, unifactoriales, que no se distribuyen normalmente y con Alfa de Cronbach:

Activismo de carrera (consejo e intervención) ..... 0,911 /7 ítems)

Activismo de carrera (planificación estratégica) ..... 0,848 (9 ítems)

Activismo de carrera (información exterior) ..... 0,864 (4 ítems)

**Tabla 92. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del activismo de carrera y la intención de abandono**

<b>Activismo de carrera</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	,314**	,408**
Rho de Spearman	,441**	,566**
Correlación de Pearson	,428**	,547**
<b>Activismo de carrera: consejo e intervención</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	,332**	,431**
Rho de Spearman	,451**	,584**
Correlación de Pearson	,456**	,580**
<b>Activismo de carrera: planificación estratégica</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	,187**	,241**
Rho de Spearman	,262**	,341**
Correlación de Pearson	,254**	,332**
<b>Activismo de carrera: recopilación de información exterior</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	,338**	,428**
Rho de Spearman	,459**	,574**
Correlación de Pearson	,431**	,542**

Fuente: Elaboración propia

Tanto para el constructo global que representa el activismo de carrera como para cada uno de los que miden sus tres dimensiones, los resultados son similares, resultando moderadamente alta la relación con la intención de abandono (salvo en planificación estratégica donde es pequeña).

Así, los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre el activismo de carrera y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, siendo en este caso el grado de relación entre las dos variables moderadamente alto.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que un mayor activismo de carrera implica una mayor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 10.7:** *Cuanto mayor es la tendencia hacia el “boundaryless career” mayor es la intención de abandono del repatriado.*

Variable independiente: *Boundaryless career*. Variable agregada promedio de 13 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente en acuerdo, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,820, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 93. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del *boundaryless career* y la intención de abandono**

<b>Boundaryless_Career</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	0,101	,177**
Rho de Spearman	0,144	,251**
Correlación de Pearson	,199*	,311**

Fuente: Elaboración propia

La tendencia hacia el “*boundaryless career*” no resulta significativa respecto a la intención de abandono a los 2 meses (sí a los 9 meses). En el último caso, los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre la tendencia hacia el “*boundaryless career*” y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

**No se rechaza la hipótesis de investigación** que relaciona la propensión al “*boundaryless career*” y la intención de abandono a los 9 meses.

**Hipótesis 10.8:** *Cuanto mayor es la tendencia hacia el “protean career” mayor es la intención de abandono del repatriado.*

Variable independiente: Protean career. Variable agregada promedio de 14 ítems, con escala de respuesta de 1 a 5 elementos, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente en de acuerdo, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,865, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 94. Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson del *protean career* y la intención de abandono**

<b>Protean_Career</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	0,008	0,022
Rho de Spearman	0,008	0,020
Correlación de Pearson	0,019	0,059

Fuente: Elaboración propia

**Se rechaza la hipótesis** de investigación (aceptándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor tendencia hacia “*protean career*” no incide en la intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, al regreso.

**Hipótesis 11:** *Ciertas actitudes y comportamientos asociados con la organización inciden en el resultado de la repatriación*

**Hipótesis 11.1:** *Cuanto mayor es la percepción de apoyo organizativo, menor será la intención de abandono del repatriado a su regreso.*

Variable independiente: Percepción de apoyo organizativo. Variable agregada promedio de 7 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente en de acuerdo, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,742, unifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 95 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la percepción de apoyo organizativo y la intención de abandono**

<b>Percep_ApoyOrg</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,228**	-,261**
Rho de Spearman	-,312**	-,350**
Correlación de Pearson	-,339**	-,416**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre la Percepción de apoyo organizativo y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor percepción de apoyo organizativo implica una menor intención de abandono de la empresa, a los 2 y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 11.2:** *Cuanto mayor es la percepción de cumplimiento del contrato psicológico menor será la intención de abandono del repatriado*

Variable independiente: Percepción de cumplimiento del contrato psicológico. Variable agregada promedio de 11 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Mucho menos de lo prometido, 3 lo prometido y 5 Mucho más de lo prometido, cuyo Alfa de Cronbach es igual a 0,931, bifactorial, que no se distribuye normalmente.

**Tabla 96 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la percepción del cumplimiento del contrato psicológico y la intención de abandono**

<b>Percep_ContraPsico</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,207**	-,262**
Rho de Spearman	-,284**	-,352**
Correlación de Pearson	-,265**	-,369**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre el cumplimiento del contrato psicológico y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que un mejor cumplimiento del contrato psicológico reduce intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

**Hipótesis 13:** *Cuanto mayor es la percepción sobre la posibilidad de obtener **oportunidades alternativas de empleo**, mayor es la intención de abandono en la repatriación.*

Variable independiente: Oportunidades de empleo alternativas en destino (y en origen). Variables agregadas promedio de 6 ítems, con escalas de respuesta de Lickert de 5 elementos, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente en de acuerdo, con Alfa de Cronbach igual a 0,860 (y 0,786), unifactoriales, que no se distribuyen normalmente.

**Tabla 97 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de las oportunidades alternativas de empleo y la intención de abandono**

<b>Oport_empleo_dest</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	<b>,113*</b>	0,095
Rho de Spearman	<b>,154*</b>	0,129
Correlación de Pearson	0,144	0,116
<b>Oport_empleo_orig</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-0,001	0,022
Rho de Spearman	-0,006	0,034
Correlación de Pearson	-0,019	0,048

Fuente: Elaboración propia

**La hipótesis propuesta sobre oportunidades de empleo alternativas en origen se rechaza.**

**Oportunidades de empleo alternativas en destino: Respecto a intención de abandono a los 9 meses se rechaza la hipótesis de investigación** porque la prueba bilateral no resulta significativa..

**Respecto a la intención de abandono a los 2 meses** los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (no el coeficiente de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación positiva entre las oportunidades de empleo alternativas en destino, y la intención de abandono de la empresa (a los 2 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,05, un pequeño grado de relación entre las dos variables.

Conjuntamente, parece prudente **rechazar la hipótesis** de investigación.

**Hipótesis 15:** *Cuanto **mejor se adapta** el repatriado al trabajo, menor es su deseo de abandonar la empresa al volver a su país.*

Variable independiente: Adaptación al trabajo a los 2 meses (y 9 meses). Variables agregadas promedio de 4 ítems, con escala de respuesta de 5 elementos, donde 1 es Nada adaptado y 5 Totalmente adaptado, con Alfa de Cronbach igual a 0,881 y 0,886, unifactoriales, que no se distribuyen normalmente.

**Tabla 98 Correlaciones no paramétricas (Tau b y Rho) y coeficiente de correlación de Pearson de la adaptación al trabajo y la intención de abandono**

<b>Adaptación trabajo 2m</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,153**	-,137*
Rho de Spearman	-,208**	-,187*
Correlación de Pearson	-,224**	-,197*
<b>Adaptación trabajo 9m</b>	Intención abandono 2m	Intención abandono 9m
Tau_b de Kendall	-,189**	-,225**
Rho de Spearman	-,257**	-,305**
Correlación de Pearson	-,284**	-,334**

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación Tau\_b de Kendall y Rho de Spearman (y los coeficientes de correlación de Pearson) indican la existencia de una relación negativa entre la adaptación al trabajo a los 2 y a los 9 meses, y la intención de abandono de la empresa (a los 2 y a los 9 meses), con un nivel de significación  $\alpha$  inferior a 0,01, aunque el grado de relación entre las dos variables es pequeño a 2 meses y moderado a 9 meses.

Así, **no se rechaza la hipótesis** de investigación (rechazándose la hipótesis nula estadística que propone la independencia de las variables) por lo que la mayor adaptación al trabajo implica una menor intención de abandono de la empresa, a los 2 meses y a los 9 meses, y viceversa.

Habiendo concluido con el contraste individual de cada una de las hipótesis que se refieren a la variable dependiente intención de abandono, la tabla a continuación ofrece **un resumen de los resultados** hayados. **Con fondo rosa se destacan las relaciones significativas y con fondo blanco las no significativas.**

Tabla 99 Tabla resumen del contraste de hipótesis sobre la Intención de Abandono

PERSPECTIVA HIPÓTESIS	VARIABLE		Signo	Prueba	INTENCIÓN DE ABANDONO (IA)		
					2 meses	9 meses	
Perspectiva tradicional u organizativa	<i>H3. Características del puesto al regreso</i>						
	H3.1	Uso de las habilidades adquiridas	-	Rho	-,162*	-,178*	
	H3.2	Cambio jerárquico: promoción	-	Rho	-,136*	-,136*	
	H3.4	Cambio retributivo: aumento salarial	-	Rho	-,223**	-,236**	
	<i>H4. Comunicación constante y fluida</i>						
	H4.1a	Tutor en el extranjero	-	K-W			
	H4.1b	Tutor al regreso	-	K-W			
	H4.1c	Tutor en el extranjero y al regreso	-	M-W			
	H4.1d	Visitas a casa	-	Rho			
	H4.1e	Uso TIC	-	Rho	-,262**		
	H4.2	Intercambio de información	-	Rho	-,276**	-,329**	
	H4.3	Claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación	-	Rho	-,276**	-,329**	
	<i>H5. Formación social que la empresa proporciona</i>						
	H5.1a	Asistencia con respecto a la vida diaria y los probables cambios tras la repatriación	Provisión	-	M-W		
			Valoración	-	Rho	-,211**	-,195*
	H51.b	Asesoramiento financiero y tributario	Provisión	-	M-W		Sí < IA
			Valoración	-	Rho	-,157*	-,179*
	<i>H6. Formación profesional</i>						
	H6a	Sesiones de planificación de carrera	Provisión	-	M-W		
			Valoración	-	Rho	-,310**	-,361**
	H6b	Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía	Provisión	-	M-W		
Valoración			-	Rho	-,244**	-,303**	
H7a	Garantías de reintegración	Provisión	-	M-W	Sí < IA	Sí < IA	
		Valoración	-	Rho	-,383**	-,457**	
H7b	Garantía de un puesto específico	Provisión	-	M-W		Sí < IA	
		Valoración	-	Rho	-,320**	-,391**	
H8	Valoración de la experiencia internacional	-	Rho	-,318**	-,306**		
Perspectiva emergente o proactiva	<i>H9. Características demográficas</i>						
	H9.1	Género: mujeres menor intención de abandono	-	M-W			
	H9.2	Edad (años): mayor edad menor intención de abandono	-	Rho	-,220**	-,232**	
	H9.3	Pareja: con pareja estable mayor intención de abandono	+	K-W		Sí < IA <sup>(1)</sup>	

PERSPECTIVA HIPÓTESIS	VARIABLE	Signo	Prueba	INTENCIÓN DE ABANDONO (IA)		
				2 meses	9 meses	
H9.4	Hijos/as: Con hijos/as mayor intención de abadono	+	K-W		Sí < IA <sup>(1)</sup>	
<i>H10. Actitudes y comportamientos asociados con la carrera</i>						
H10.1	Mejora de habilidades	-	Rho			
H10.2	Satisfacción con las características del puesto	-	Rho	-,254**	-,276**	
H10.3	Satisfacción con la prospección de carrera	-	Rho	-,310**	-,345**	
H10.4	Satisfacción con la retribución	-	Rho	-,258**	-,333**	
H10.6	Activismo de carrera	+	Rho	,441**	,566**	
H10.7	Boundaryless Career	+	Rho		,251**	
H10.8	Protean career	+	Rho			
<i>H11. Actitudes y comportamientos asociados con la organización</i>						
H11.1	Percepción de apoyo organizativo	+	Rho	-,312**	-,350**	
H11.2	Percepción de cumplimiento del contrato psicológico	+	Rho	-,284**	-,352**	
H13	Oportunidades alternativas de empleo:	En destino	-	Rho	,154*	
		En origen	-	Rho		
H15.	Adaptación al trabajo tras la repatriación	A los 2 meses	-	Rho	-,208**	-,187*
		A los 9 meses	-	Rho	-,257**	-,305**

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

<sup>(1)</sup>Resultado significativo pero de signo contrario al propuesto en la hipótesis (no se acepta)

Fuente: Elaboración propia

### 3. Discusión de los resultados

Este apartado persigue discutir los resultados obtenidos, interpretándolos bajo el prisma de lo que otros autores han propuesto y encontrado previamente. Para ello, una vez explicados los resultados de la intención de abandono tras la repatriación, se procederá con el análisis del resto de elementos objeto de estudio siguiendo el orden establecido por el modelo teórico y la concatenación de hipótesis. Por ello, se comienza con la perspectiva tradicional para continuar con la emergente.

#### 3.1. LA INTENCIÓN DE ABANDONO TRAS LA REPATRIACIÓN

Para ninguna de las 6 afirmaciones en base a las que se mide la intención de abandono la media supera los 2,5 puntos sobre una escala de 5, por lo que en una primera impresión la intención de abandono no parece excesivamente elevada.

Sin embargo, es interesante incluir la variable tiempo en el análisis, puesto que al hacer la medición en dos momentos distintos en todos los ítems se da un aumento transcurridos 9 meses desde el regreso. Esto es, al igual que ocurría con la adaptación, la intención de abandono también se va incrementando con el transcurso del tiempo. Ello lleva a pensar que, efectivamente, se dan una serie de condicionantes que incrementan el deseo de abandono en el trabajador desde el momento del regreso.

También para esta variable dependiente los valores extremos resultan de interés. En el momento del regreso casi la mitad de la muestra (45%) no presentaba en absoluto intención de abandono, pero el 12,75% estaba totalmente dispuesto a abandonar la empresa. Trascurridos unos meses el resultado empeora, pues el porcentaje de quienes en absoluto consideran la posibilidad de abandonar la compañía desciende un 5% (pasa de ser un 45% a un 40%) y, sin embargo, entre aquellos que presentan clara intención de abandono hay un ligero incremento (pasa de ser un 12,75% a un 13%).

En conclusión, es importante esforzarse en la gestión de la repatriación si se pretende retener al trabajador, puesto que los datos sugieren que la intención de abandono se incrementa durante el proceso de reintegración en la organización. A continuación se discuten las claves de la retención, en función de los resultados obtenidos en el trabajo empírico.

### 3.2. PERSPECTIVA TRADICIONAL U ORGANIZATIVA

De acuerdo con el modelo teórico, esta perspectiva consta de dos subapartados para el caso de la intención de abandono: las condiciones de la repatriación y las prácticas de gestión que buscan favorecer la repatriación.

#### 3.2.1. Condiciones de la Repatriación

Este concepto hace referencia a las condiciones del puesto tras la repatriación y comprende los siguientes elementos: el uso de las habilidades adquiridas, la promoción y el incremento retributivo.

Los repatriados, por lo general, suelen tener la percepción de haber mejorado profesionalmente durante la misión internacional y esperan poder utilizar a su regreso todo ese potencial en favor de su organización. Para ello, el puesto debe permitir el uso de las habilidades adquiridas. De hecho, Pattie *et al.* (2010) identificaron la falta de aplicación de dichas habilidades como la causa principal de abandono voluntario de los repatriados en un 43% de las empresas participantes. En línea con sus resultados, este estudio establece una relación directa entre el uso en el puesto al regreso de las habilidades adquiridas durante la asignación internacional con una menor intención de abandono a los 2 y a los 9 meses tras el regreso.

En segundo lugar, otra característica importante del puesto al regreso es si éste ha supuesto o no una promoción para el trabajador. En caso afirmativo, su incidencia positiva en la adaptación laboral ya ha sido explicada; sin embargo, no resulta tan claro que favorezca la retención. Los resultados muestran que existe relación entre ser promocionado y presentar menor intención de abandono, sin embargo, el grado de la relación es bajo. La intensidad de la relación cobra relevancia cuando se observa que no se han encontrado diferencias significativas en la intención de abandono de quienes han sido promocionados, quienes no lo han sido, y quienes han sido reubicados en puestos de menor rango. Sin embargo, atendiendo al estudio tomado como base para realizar la proposición teórica, lo cierto es que Chi y Chen (2007) tampoco las han encontrado. En línea con esta idea, quizás ser promocionado inmediatamente al regreso no es tan importante como tener la percepción de que la carrera profesional va a ser ascendente en la organización. Con el fin de constatar si existen diferencias, se ha incluido en el estudio la variable "Satisfacción con la prospección de carrera". Los resultados de esta variable se discutirán más adelante<sup>66</sup>, pero se adelanta que se encuentra relación con una menor intención de abandono.

Para finalizar con las características del puesto al regreso, también se creía que una mayor retribución reduciría la intención de abandono del repatriado y, efectivamente, existe una correlación negativa entre ambos a los 2 y a los 9 meses tras el regreso. Chi y Chen (2007) también intentaron avalar esta relación, pero al contrario de lo que ocurre en este caso, ellos no encontraron evidencia empírica. Tal y como ha ocurrido con la relación entre la reducción salarial y la adaptación al regreso, este estudio ofrece soporte empírico para el efecto en el resultado de la repatriación del

---

<sup>66</sup> Véase página 305.

incremento o reducción salarial, relaciones que trabajos cuantitativos previos no habían podido afirmar (Chi y Chen, 2007; Gregersen y Black, 1996; Sánchez, 2005).

En definitiva, permitir el uso de habilidades en el puesto al regreso y dotarlo con una remuneración similar a la del puesto durante la expatriación será importante de cara a la retención del repatriado.

### 3.2.2. Política de gestión de personas en torno a la repatriación

Las prácticas a analizar en el ámbito de la gestión empresarial antes, durante y tras la repatriación se han clasificado en cuatro familias: la comunicación, la formación, las garantías ofrecidas y la valoración de la experiencia internacional.

#### 3.2.2.1. Comunicación

En el ámbito de la comunicación, se estudia el efecto de los mismos elementos que para la adaptación tras la repatriación, a excepción de la claridad del rol. Estos son: los canales de conexión (tutor, visitas a casa y uso de nuevas tecnologías), el nivel de intercambio de información y, por último, la claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación.

Al igual que ocurría en la adaptación, dotar al repatriado de un tutor no parece repercutir en la intención de abandono, ni cuando éste se encuentra en la filial ni cuando lo está en la matriz, o en ambos<sup>67</sup>. Estos resultados son coincidentes con los de Stroh (1995), pero no así con Sánchez (2005), quien sí estableció la relación. Los resultados de esta investigación son coherentes entre sí, estableciendo que el tutor no incide en el resultado de la repatriación en general (ni en la adaptación ni en la intención de abandono), pero dado que no coinciden con los resultados de otro estudio para el caso español, nuevas investigaciones son necesarias.

El segundo mecanismo de conexión son las visitas a casa durante la misión internacional. Una vez más, en coherencia con los resultados para la adaptación, este elemento tampoco repercute en una menor intención de abandono, pues no se observa relación entre las variables y tampoco existen diferencias significativas entre quienes han visitado menos de tres veces su lugar de origen y quienes lo han hecho hasta en más de cinco ocasiones.

Para finalizar con los canales de conexión, se analiza el efecto del uso de las nuevas tecnologías durante la misión internacional, que se ha postulado como el único canal que favorece la adaptación y que tiene incidencia positiva en la reducción de la intención de abandono, al menos en el corto plazo tras el regreso. Estos resultados pueden vincularse con el hecho de que cuanto mayor es el grado de intercambio de información con la empresa menor intención de abandono presentan los repatriados a corto y a medio o largo plazo. Un elemento también con alta repercusión en todos los ámbitos de la adaptación. Estos resultados están en línea con los de Pattie *et al.* (2010), quienes en base a su estudio empírico sostienen que la falta de interacción entre la matriz y los expatriados

<sup>67</sup> Se recuerda que cerca del 70% de la muestra no contaba con tutor alguno.

puede conducir a menores índices de desempeño y retención. Sin embargo, Sánchez (2005) no pudo confirmar la relación.

Como último factor y en línea con la importancia de establecer una comunicación constante que se deriva de los dos elementos con impacto hasta el momento, se observa que quienes habían sido informados sobre el proceso general y las condiciones de la repatriación presentan menor intención de abandono desde su llegada y a largo plazo. Este resultado aporta evidencia empírica a las recomendaciones de la literatura sobre la importancia de explicar cuanto antes las condiciones del regreso al repatriado (Lee, 2007; Vermond, 2001).

Así, además de para favorecer la adaptación al regreso, establecer una comunicación constante y sincera sobre lo que el repatriado ha de esperar al retorno será importante para evitar decepciones que puedan despertar el deseo de abandono. Se observa además que los mismos factores que han mostrado incidir en la adaptación son los que inciden también en la intención de abandono. De la misma manera, los únicos dos que no parecen tener efecto en la intención de abandono (el tutor y las visitas a casa), también son los únicos que no tenían incidencia en la adaptación en la repatriación.

#### 3.2.2.2. Formación

Siguiendo el patrón del análisis para la adaptación, se estudia el efecto de la provisión de formación social y profesional y de su valoración.

Comenzando con la primera y en línea con lo hallado para la adaptación en la repatriación, la mera provisión de formación social no tiene un efecto demasiado reseñable en la intención de abandono. Si bien es cierto que se observa que quienes han recibido asesoramiento financiero y tributario presentan menor intención de abandono a los 9 meses tras el regreso, se trata de la única relación encontrada. Es decir, la provisión de los dos elementos definidos como formación social, que son (1) la asistencia con respecto a la vida y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y (2) el asesoramiento financiero y tributario, apenas reduce de forma directa la intención de abandono.

Esta baja (casi nula) relación está en línea con los estudios anteriores de Stroh (1995) y Sánchez (2005), que no pudieron establecer relación significativa alguna. No obstante, ellos no realizaron la misma matización sobre los contenidos de la formación social, esto es, no preguntan específicamente sobre la provisión de (1) la asistencia con respecto a la vida y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación y (2) el asesoramiento financiero y tributario. Por su parte, quienes sí definen la formación social de la misma forma que lo hace este estudio, Lazarova y Caligiuri (2001) y Lazarova y Cerdin (2007), no hicieron el análisis para cada una de las 11 prácticas de gestión por separado, por lo que sus resultados han de ser matizados a pesar de que encontraron, de forma general, que esas 11 prácticas reducen la intención de abandono. En

resumen, no existen estudios previos con los que la comparación sea óptima. Este trabajo viene a completar los ahora mencionados.

En paralelo al estudio del efecto en el resultado de la repatriación, también resulta digno de mención el hecho de que 105 casos (%64 de la muestra) no ha recibido formación que le ayude a reintegrarse en su vida diaria al regreso<sup>68</sup> y, por el contrario, son solo 51 (31% de la muestra) los casos en los que no se ha recibido formación financiera y tributaria<sup>69</sup>. En los datos se lee que las empresas ofrecen mayor apoyo en cuestiones técnicas que en las relacionadas con favorecer aspectos de índole más personal o privado, como puede ser la reintegración al entorno habitual. Esto puede deberse a que la provisión de elementos de corte técnico parece en principio más fácil que ayudar a la reinterpretación del entorno de origen. Estos datos son coherentes con los hallazgos de estudios previos que encontraban que la formación en la repatriación, a pesar de entenderse como una muestra de compromiso y de comprensión de los retos que el regreso conlleva, resulta menos habitual aún que la ofrecida a expatriados (Lazarova y Cerdin, 2007; Martin y Anthony, 2006; Pattie *et al.*, 2010). Específicamente, en el estudio de de Lazarova y Caligiuri (2001) eran aún menos los que habían recibido asesoramiento sobre la vida diaria y los cambios al regreso (menos del 18% de los repatriados de su estudio) y además resultó ser la práctica menos valorada entre las analizadas. Con respecto a la formación financiera y tributaria el 36,8% de los repatriados de su estudio dijeron haberlo recibido; por el contrario, tan solo el 9,8% de los participantes de Lazarova y Cerdin (2007).

Para terminar con la formación social, Osman-Gani y Hyder (2008) indagaron en las preferencias de los repatriados en torno a su formación y concluyeron que priorizaban la formación práctica sobre las condiciones de vida al regreso y la formación en torno al choque cultural inverso. Sin embargo, los datos de este estudio muestran que es precisamente la menos impartida. Quizás ello pueda explicar que no se ha encontrado relación directa entre su impartición y una menor intención de abandono. No obstante, tal y como se ha hecho para el caso de la adaptación, se analiza también el efecto de su valoración. Una vez más, la relación es más consistente. Para el caso de los dos elementos que conforman la formación social se cumple que, cuanto más valorada es, menor es el deseo de abandono.

En el ámbito de la formación también se ha estudiado aquella que trata temas organizativos y laborales bajo el término Formación Profesional. En este caso, los elementos que se contemplan son: (1) sesiones de planificación de carrera y (2) programa de reorientación sobre los cambios en la compañía. Los resultados son muy similares a los obtenidos para la formación social. De modo que la mera impartición no redunde en una menor intención de abandono, pero sí el hecho de que ésta sea valorada. Los resultados son también idénticos a los hallados para la adaptación al regreso.

---

<sup>68</sup> Variable: la asistencia con respecto a la vida y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación

<sup>69</sup> Variable: asesoramiento financiero y tributario

Ya se ha mencionado que Sánchez (2005) no encontró relación entre la provisión de formación antes de la repatriación y una menor intención de abandono. Pero como no sigue los mismos parámetros de medición que este estudio, lo que ella entiende por formación se vincula más con la denominada formación social en este trabajo. Sin embargo, una de las variables de su estudio es la Gestión de la Carrera Profesional, y tanto ella como Stroh (1995), encuentran que reduce la intención de abandono del repatriado. Este elemento puede guardar cierta relación con el hecho de que a mayor valoración de las sesiones de planificación de carrera y de la formación profesional en general, menor intención de abandono. Así, Lazarova y Caligiuri (2001) encontraron que solo un 36,2%<sup>70</sup> de los repatriados había llevado a cabo sesiones de planificación profesional con sus empresas, pero se trataba de la segunda práctica de gestión más valorada por los participantes.

A pesar del rotundo efecto de la formación profesional cuando ésta es valorada, de nuevo resulta interesante pararse a analizar las frecuencias de las respuestas. Son 111 los casos (%68 de la muestra) en los que los repatriados no han sido partícipes de sesiones de planificación de su propia carrera y más aún, hasta 120 (%73 de la muestra), lo que no han recibido orientación sobre los cambios acontecidos en la organización desde su partida. Estos datos siguen la línea del reciente informe *Global Mobility Trends Survey* (2014) que encuentra que solo el 22% de las empresas participantes tiene un proceso formal de gestión de la carrera de trabajadores internacionales, lo que supone una caída del 9% con respecto al informe del año anterior. Con respecto a la orientación sobre los cambios en la compañía, Lazarova y Caligiuri (2001) encontraron que tan solo el 10,3% de los 58 repatriados participantes en su estudio dijeron haberla recibido, de nuevo en línea con los resultados de este trabajo.

Para concluir, se observa que la mera provisión de cualquier tipo de formación no asegura un mejor resultado al regreso ni en términos de adaptación ni en términos de retención. Es importante conocer los aspectos que se valoran y potenciarlos, puesto que se observa una fuerte relación, en este caso sí, para ambos indicadores del éxito en la repatriación considerados. Además, es reseñable que son los menos quienes han sido provistos de formación, a pesar de la firme insistencia de la literatura sobre su efecto positivo. En consecuencia, desde un punto de vista empírico es importante seguir analizando qué contenidos y formatos son los más valorados por los repatriados y, desde una óptica de gestión, es necesario que las empresas tomen consciencia de la importancia de este elemento.

### 3.2.2.3. Garantías ofrecidas

Siguiendo la estructura del análisis de la formación, se ha estudiado el efecto del aseguramiento de garantías y de su valoración por parte del repatriado.

En esta ocasión, solo alcanzar un acuerdo sobre el futuro regreso sí tiene efecto positivo en la intención de abandono. Quienes han recibido garantías asegurando su continuidad en la

---

<sup>70</sup> El estudio de Lazarova y Caligiuri (2001) se realizó a 58 repatriados de empresas estadounidenses y canadienses.

organización presentan menor intención de abandono que quienes no han alcanzado ese acuerdo. Se trata además de la mayoría de participantes, puesto que solo 43 casos (26% de la muestra) no han recibido garantías de reintegración. Estos resultados se contraponen a los de Lazarova y Caligiuri (2001), que encontraron que solo el 23,2% de los repatriados de su estudio dijo haber recibido garantías, mientras el dato era del 33,6% en la muestra de Lazarova y Cerdin (2007). Esta diferencia puede deberse a que una parte de los participantes en este estudio provienen de cooperativas del grupo MONDRAGON y, siendo así, la condición de socio asegura casi siempre de forma inherente la reintegración en la empresa.

Ahondando más en el nivel de detalle que requiere la garantía de cara al regreso, Williams *et al.* (2010) defendían que también es importante que el acuerdo contenga información específica sobre el tipo de puesto al regreso. Parece lógico suponer que la dificultad para la empresa de poder e incluso querer ofrecer certezas sobre el tipo de puesto a ocupar al regreso será mayor que el de asegurar solo la reintegración. Así, los datos muestran que mientras solo 43 repatriados no han recibido garantías de continuidad en la empresa, son casi el doble (74 casos, 45% de la muestra) los que no han acordado el tipo de puesto al regreso. Sin embargo, ocurre que la firma de estos acuerdos reduce la intención de abandono a largo plazo (a los 9 meses) y, si cuando éste se valora además positivamente, la menor intención de abandono ocurre desde los 2 meses y hasta los 9 meses desde el regreso a España.

Como conclusión, es cierto que vuelve a ser importante conocer los aspectos que se valoran en la negociación de las condiciones de regreso. Pero, al contrario que ocurría con la adaptación, el mero hecho de ofrecer signos de que la empresa desea que el trabajador continúe formando parte del equipo humano parece ser suficiente para favorecer la retención, aunque el efecto de la valoración positiva de estos acuerdos queda patente.

#### 3.2.2.4. Valoración de la experiencia internacional

A pesar del firme apoyo teórico (Bastida, 2007; Begley *et al.*, 2008; Lazarova y Caligiuri, 2001; Pattie *et al.*, 2010; Wittig-Berman y Beutell, 2009), el estudio empírico Sánchez (2005) no encontró relación ni con la adaptación en la repatriación ni con la intención de abandono. Por el contrario, los resultados de este trabajo avalan las aportaciones del cuerpo literario, puesto que además de en la adaptación, la mayor valoración de la experiencia internacional reduce la intención de abandono a los 2 y a los 9 meses desde el regreso. Dado que los únicos dos trabajos llevados a cabo para el contexto español no son coincidentes, nuevas investigaciones son necesarias.

### 3.3. PERSPECTIVA EMERGENTE O PROACTIVA

Retomando el modelo teórico, esta perspectiva consta de dos subapartados: las variables individuales y las del entorno.

### 3.3.1. Variables individuales

A su vez, éstas se han agrupado en características demográficas, actitudes y comportamientos relacionados con la carrera, actitudes y comportamientos relacionados con la organización y otros.

#### 3.3.1.1. Características demográficas

Las características consideradas son el género, la edad, la situación de pareja y si tenían o no hijos/as.

Ya se ha mencionado que son solo 21 las mujeres en la muestra. A la luz de los resultados, no parece que el hecho de que el repatriado sea hombre o mujer vaya a afectar a su repatriación porque, al igual que ha ocurrido en la adaptación, tampoco se encuentra que incida en la intención de abandono.

En cambio, los resultados sí muestran que la edad se relaciona de forma negativa con la intención de abandono, de modo que quienes mayores deseos de marcharse presentarán serán los repatriados más jóvenes. La edad no parecía ser un condicionante de la adaptación al regreso, pero sí parece que repercutirá en la permanencia en la organización. Sánchez (2005) no estudió esta relación, pero sí encontró que la edad perjudicaba la adaptación general tal y como se ha explicado anteriormente<sup>71</sup>. Este estudio viene a completar sus hallazgos para el caso español.

También se preveía que los repatriados con cargas familiares presentarían peores resultados en la repatriación, por el hecho de tener más cuestiones que resolver y problemas que enfrentar a su regreso. Hyder y Lövblad (2007) proponían estudiar la incidencia del estado civil en la repatriación y Naumann (1992) añade que a mayor número de hijos y a mayor edad de éstos, aumentan las probabilidades de fracaso en la expatriación, por lo que se quiso comprobar si su efecto es trasladable a la repatriación. Sin embargo, los resultados se inclinan por la relación contraria a la planteada, puesto que quienes mayor intención de abandono presentan son los repatriados solteros o sin pareja estable, por un lado, y los que menor intención de abandono presentan son quienes se han desplazado con los hijos, por otro. Estas relaciones se dan solo en la intención de abandono a 9 meses y una posible explicación puede ser el deseo de buscar la estabilidad al regreso. Los años de expatriación pueden considerarse un intervalo convulso y especial en la unidad familiar; así, cuando el repatriado y su familia regresan a su país de origen, puede que la idea inicial sea la de reintegrarse en la organización con la que fue expatriado y, será en caso de que ésta no sea favorable, cuando se producirá el abandono. Por ello, en el tiempo cercano al momento del regreso, los repatriados con cargas familiares (léase cónyuge o hijos) son los que menor intención de abandono presentan.

En resumen, parece que las características demográficas tienen más incidencia en la intención de abandono de la que tienen en la adaptación tras la repatriación.

---

<sup>71</sup> Véase página 242.

### 3.3.1.2. Actitudes y comportamientos relacionados con la carrera

Este apartado recoge el estudio de la percepción de mejora de habilidades, la satisfacción con las características del puesto, la satisfacción con la proyección de carrera, la satisfacción con la retribución, el activismo de carrera, *boundaryless career* y *protean career*.

Se pretenden vincular los resultados de la percepción de mejora de habilidades a los de su uso en el puesto al regreso<sup>72</sup>. Se ha mencionado anteriormente que los repatriados suelen percibir una mejora sustancial en sus habilidades profesionales e interculturales a raíz de su estancia prolongada en el extranjero. Sin embargo, este hecho no parece invitar por sí mismo al abandono, pues no se ha establecido relación directa. Estos resultados son iguales a los del estudio empírico de Chi y Chen (2007), quienes tampoco encontraron relación entre la mejora de habilidades y la intención de abandono. No obstante, lo que sí ha quedado patente es que, al menos entre los participantes en este estudio, permitir su uso en el puesto al regreso reduce la intención de abandono a los 2 y a los 9 meses tras el regreso.

En segundo lugar, tal y como se esperaba, una mayor satisfacción con las siguientes características del puesto al regreso reduce la intención de abandono a los 2 y a los 9 meses: la claridad de las tareas, la variedad de las tareas, la discreción del rol (autonomía), las oportunidades de aprendizaje, las posibilidades de emplear el conocimiento propio y la responsabilidad (Bonache, 2005). Estos resultados son coherentes con los encontrados para la adaptación laboral, puesto que, en global, a mayor satisfacción con las características del puesto, mejor adaptación laboral y menor intención de abandono.

En referencia a la satisfacción con la proyección de carrera, el objetivo es relacionarlo con haber sido promocionado al regreso<sup>73</sup>. Anteriormente se ha explicado que este estudio no ha encontrado una relación directa entre una promoción al regreso y presentar menor intención de abandono. Por el contrario, sí parece que estar satisfecho con las posibles buenas oportunidades de promoción dentro de la compañía reduce la intención de abandono desde el inicio y a largo plazo. De esta forma se puede concluir que, si se pretende lograr la retención del trabajador, no es tan necesario que el repatriado obtenga un puesto de mayor posición inmediatamente después al regreso como que perciba que puede tener un futuro profesional de su agrado en la organización.

Del mismo modo, se trae a colación el resultado del efecto de una mayor remuneración al regreso para analizarlo junto con los resultados de la satisfacción con la misma. Se observa que tanto el incremento de la retribución como la satisfacción reducen la intención de abandono a los 2 y a los 9 meses tras el regreso. Sánchez (2005) solo estudió la relación entre la retribución (no la satisfacción con la misma) con la adaptación laboral al regreso; por eso este trabajo viene a complementar el suyo.

---

<sup>72</sup> Véase página 298.

<sup>73</sup> Véase página 298.

Por otra parte, Krieger (1995) indicaba que el activismo de carrera puede ser una herramienta para la predicción de la intención de permanecer en el puesto de trabajo. Lazarova y Cerdin (2007) estudiaron su efecto en la retención en la repatriación, al igual que lo hace este estudio. Sus resultados indican que la planificación estratégica se relaciona con actividades internas de empleo en la organización actual; mientras que la tendencia hacia la petición de consejo e intervención se relaciona con el uso de contactos personales para favorecer el desarrollo de la carrera profesional en un entorno laboral diferente al actual. Sin embargo, en este trabajo todos los ámbitos del activismo de carrera muestran relación significativa con una mayor intención de abandono, tanto a los 2 meses como a los 9 meses tras el regreso. No obstante, en línea con sus resultados, la relación es moderadamente alta en el caso de la búsqueda de consejo e intervención, mientras que es pequeña en el caso de la planificación estratégica. A pesar de que son coherentes entre sí, dado que solo se ha encontrado un estudio que analiza el efecto del activismo de carrera en la repatriación, más estudios empíricos son necesarios.

Con el ánimo de seguir indagando en las características individuales del repatriado que ayuden a identificar su proactividad en la búsqueda de empleo, se han estudiado también los conceptos denominados *boundaryless* y *protean career*. Ambas están relacionadas con la iniciativa del trabajador en la toma de decisiones que afectan a su desarrollo profesional; esto es, hasta qué punto es un elemento pasivo frente a las decisiones que toma la empresa o toma la iniciativa en lo que concierne a su futuro profesional. Entre los estudios revisados no se ha encontrado ninguno que analice empíricamente la relación de estos conceptos con la intención de abandono en la repatriación. En su mayoría analizan la relación con las asignaciones internacionales emprendidas por iniciativa personal y no a sugerencia de la organización y en ningún caso para el contexto español. Así, se trataría de uno de los primeros estudios (sino el único) que los vincula con la repatriación y el único que lo hace para el caso español, puesto que Sánchez (2005) no analiza estas variables. Atendiendo a los resultados, en línea con lo que la literatura sugiere (Begley *et al.*, 2008; Biemann y Andresen, 2010; Suutari y Mäkelä, 2007), a mayor propensión al *boundaryless career*, mayor intención de abandono a los 9 meses desde el regreso. No obstante, a pesar de que ambos conceptos son bastante similares, no se ha hallado relación con *protean career*. Quizás ello pueda estar vinculado a que la distinción entre los dos conceptos no es clara y, tal y como sugiere la literatura, en ocasiones se solapan (Eby *et al.*, 2002; Suutari y Mäkelä, 2007). A pesar de las relaciones encontradas, nuevos estudios son necesarios para ahondar en su repercusión en la intención de abandono y poder afirmar con mayor rotundidad que perjudican la retención.

En resumen se observa que, salvo la percepción de mejora de habilidades y *protean career*, las actitudes y comportamientos relacionados con la carrera que se han definido tienen incidencia en la intención de abandono.

### 3.3.1.3. Actitudes y comportamientos relacionados con la organización

Este concepto incluye el análisis de la percepción de apoyo organizativo (POS) y la percepción del cumplimiento del contrato psicológico.

El capítulo anterior ya mostraba que la POS favorecía la adaptación al regreso. Del mismo modo, también se encuentra que reduce la intención de abandono tanto a los 2 como a los 9 meses desde el regreso, tal y como otros han encontrado previamente (Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Pattie *et al.*, 2010; Shaffer *et al.*, 2001; Stahl *et al.*, 2009; Wayne *et al.*, 1997). Sin poder establecer una comparativa exacta pero sí relacionada, Krieger (1995) analizó la relación entre POS y el activismo de carrera y encontró que, a pesar de que la correlación no era estadísticamente significativa, el análisis sugería que quienes perciben mayor apoyo de sus compañías tienen más probabilidades de enfocar internamente la búsqueda de empleos de su interés, favoreciendo la retención.

Con respecto a la percepción del contrato psicológico, Chi y Chen (2007) estudiaron su influencia en la intención de abandono entre 135 repatriados taiwaneses y encontraron que estaba negativamente vinculado, al igual que lo hace este estudio. Además su efecto es patente a los 2 meses desde el regreso y a los 9.

En definitiva, se observa que ambos elementos repercutirán en el deseo de abandono.

### 3.3.2. Variables del entorno

Para el caso de la intención de abandono, este apartado se refiere al estudio de las oportunidades laborales disponibles. La literatura sugiere que a mayor número de alternativas de empleo disponibles o incluso simplemente a la percepción de poder optar a oportunidades laborales fuera de la empresa actual mayor será el deseo de abandono (Inkson *et al.*, 1997; Pattie *et al.*, 2010; Stahl *et al.*, 2002; 2009; Stahl y Cerdin, 2004). Lazarova y Cerdin (2007), Suutari y Brewster (2003) y Pattie *et al.* (2010) realizan trabajos empíricos en los que las oportunidades laborales disponibles se relacionan positivamente con la intención de abandono. Sin embargo, los datos de este estudio no permiten aceptar esa hipótesis, por lo que más análisis son necesarios.

Parece más fácil entender que las oportunidades de empleo que hayan podido surgir en el país de destino de la asignación internacional no afecten a la intención de abandono tras la repatriación, puesto que cuando la decisión de volver al país de origen está tomada y se ha llevado a cabo, la repercusión de las ofertas de empleo en el extranjero serán difícilmente valoradas. Sin embargo, sí se esperaba que la percepción de poder optar a empleos alternativos en el país de origen tuviera incidencia en la intención de abandono.

Cabría suponer que, dado que ninguno de los anteriores se ha llevado a cabo en España, podría haber razones de cultura o nacionalidad para obtener resultados distintos. No obstante, este

argumento pierde cierta fuerza considerando que los anteriores tampoco responden a realidades exactamente idénticas. El estudio de Lazarova y Cedin (2007) se lleva a cabo con repatriados de Francia, EEUU y Canadá; el de Suutari y Brewster (2003) con repatriados finlandeses y Pattie *et al.* (2010) también con repatriados de empresas con base en EEUU.

Se ha explicado previamente<sup>74</sup> que la intención de abandono se va incrementando con el paso del tiempo entre los participantes de la muestra. Sin embargo, a diferencia de lo que se ha encontrado con las variables organizativas e individuales, estos hallazgos hacen suponer que el incremento no se debe a factores externos al trabajador y su organización.

### 3.3.3. Relación entre la adaptación y la intención de abandono al regreso

Tal y como sugerían Black *et al.* (1992) y de acuerdo con los resultados de Lee y Liu (2006), se ha encontrado una relación negativa significativa entre la adaptación laboral en la repatriación y la intención de abandono. En referencia al horizonte temporal de ese efecto, Sánchez (2005) solo halló que la adaptación laboral a los 9 meses reduce la intención de abandono; sin embargo, este trabajo encuentra relación también con la adaptación laboral a los 2 meses.

---

<sup>74</sup> Véase página 268.

## 4. Conclusiones e implicaciones de la intención de abandono en la repatriación

Los resultados expuestos y la discusión sobre los mismos permiten extraer una serie de conclusiones e implicaciones sobre la intención de abandono en la repatriación.

### 4.1. CONCLUSIONES

Se ha puesto de manifiesto que los repatriados españoles participantes en este estudio muestran una mayor intención de abandono trascurridos nueve meses desde el regreso que seguidamente al momento de la vuelta a España. Ello invita a pensar que, cuando retorna, el repatriado no está en principio decidido a abandonar la organización con la que ha sido expatriado. Sin embargo, parece que se van dando una serie de condicionantes que poco a poco despiertan el deseo de cambiar de organización.

La tabla a continuación ofrece una visión global de los elementos que han mostrado incidir en la intención de abandono. Se marca con una X las relaciones encontradas y las celdas en blanco indican que no se ha encontrado relación.

**Tabla 100. Factores que inciden en la intención de abandono del repatriado**

PERSPECTIVA	VARIABLE	INTENCIÓN DE ABANDONO	
		2 meses	9 meses
Perspectiva tradicional u organizativa	Uso de las habilidades adquiridas	X	X
	Cambio jerárquico: promoción	X*	X*
	Cambio retributivo: reducción salarial	X	X
	Tutor		
	Visitas a casa		
	Uso TIC	X	
	Intercambio de información	X	X

PERSPECTIVA	VARIABLE		INTENCIÓN DE ABANDONO	
			2 meses	9 meses
	Claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación		X	X
	Asistencia con respecto a la vida diaria y los probables cambios tras la repatriación	Provisión		
		Valoración	X	X
	Asesoramiento financiero y tributario	Provisión		X
		Valoración	X	X
	Sesiones de planificación de carrera	Provisión		
		Valoración	X	X
	Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía	Provisión		
		Valoración	X	X
	Garantías de reintegración	Provisión	X	X
		Valoración	X	X
	Garantía de un puesto específico	Provisión		X
		Valoración	X	X
	Valoración de la experiencia internacional		X	X
Perspectiva emergente o proactiva	Género			
	Edad		X	X
	Pareja			X
	Hijos/as			X
	Mejora de habilidades			
	Satisfacción con las características del puesto		X	X
	Satisfacción con la prospección de carrera		X	X
	Satisfacción con la retribución		X	X
	Activismo de carrera		X	X
	<i>Boundaryless Career</i>			X
	<i>Protean Career</i>			
	Percepción de apoyo organizativo		X	X
	Percepción del cumplimiento del contrato psicológico		X	X
	Oportunidades laborales disponibles			

PERSPECTIVA	VARIABLE	INTENCIÓN DE ABANDONO	
		2 meses	9 meses
	Adaptación al trabajo en la repatriación	X	X

\*Nota: se establece relación con prudencia.

Fuente: Elaboración propia

La primera lectura que la tabla permite extraer es que, al igual que ocurría con la adaptación al regreso, casi todas las variables analizadas han mostrado tener impacto en la intención de abandono. En este caso, las excepciones son (1) los mismos mecanismos de conexión (tutor y visitas a casa), (2) una única característica demográfica (género), (3) la percepción de haber mejorado las habilidades y (4) *protean career*. Establecido el paralelismo, la conclusión que de ello se deriva también es similar. De nuevo se destaca que el gran número de relaciones halladas puede responder a una exhaustiva revisión literaria y al apropiado criterio para la selección final de las variables a analizar y las relaciones a plantear.

En referencia a la posibilidad de que algunas variables solo tuvieran incidencia en uno de los dos horizontes temporales previstos, se observa que apenas ocurre. La salvedad son: (1) el uso de las nuevas tecnologías como mecanismo de comunicación que solo incide en la intención de abandono a los dos meses desde el regreso, (2) la provisión de asesoramiento financiero y tributario y de garantías de un puesto específico en la intención de abandono a los 9 meses, (3) la situación familiar (pareja estable e hijos/as) pasados 9 meses desde el retorno y (4) el efecto del *boundaryless career* que también incide solo a medio-largo plazo. Así, en general, las variables con incidencia en el deseo de abandono en la repatriación tienen un efecto duradero en el tiempo y, entre las que no lo tienen, en su mayoría favorecen la intención de abandono a largo plazo. Ello puede explicar, en parte, el incremento anteriormente mencionado. Asimismo, dado que la oferta de alternativas de empleo no presenta un alto grado de relación con la intención de abandono tal y como cabía suponer, se puede leer que las variables que conducen a ese resultado están más vinculadas a (1) la inquietud del individuo por la búsqueda de un nuevo empleo y/o a (2) la insatisfacción con cuestiones que tienen que ver con el puesto al regreso en su organización o (3) con cómo la empresa ha gestionado la expatriación y la propia repatriación.

En esta línea, la tabla deja entrever el gran peso de los factores vinculados a la organización y al puesto al regreso sobre la intención de abandono. Los ámbitos analizados responden a cuestiones que tienen que ver con la organización y su gestión, con el individuo y su entorno y, finalmente, la incidencia de la adaptación laboral en la intención de abandono. En lo que a la gestión respecta, todas las variables vinculadas a la carrera profesional (las características del puesto, la formación profesional, las garantías y la valoración de la experiencia internacional) han mostrado tener incidencia en la intención de abandono; sin embargo, algunos aspectos de la comunicación no (tutor y visitas a casa). Atendiendo a las variables individuales, el género no se relaciona con la intención de abandono, tratándose de una característica demográfica. Sin embargo, entre las que guardan

relación con el puesto al regreso, tan solo la percepción de mejora de habilidades y *protean career* no parecen afectar al deseo de abandono. No obstante, sí lo hacen el uso de las habilidades adquiridas en el puesto al regreso (idénticas a aquellas que perciben haber mejorado y, por ende, directamente vinculada a esta variable) y *boundaryless career*, que guarda mucha similitud con *protean career*. Por ello, el nulo efecto de estas variables sobre la intención de abandono puede valorarse, en cierta medida, como relativo. También la adaptación laboral al regreso favorece el deseo de retención. El único elemento de corte profesional para el que no se ha establecido relación alguna son las oportunidades laborales disponibles.

## 4.2. IMPLICACIONES

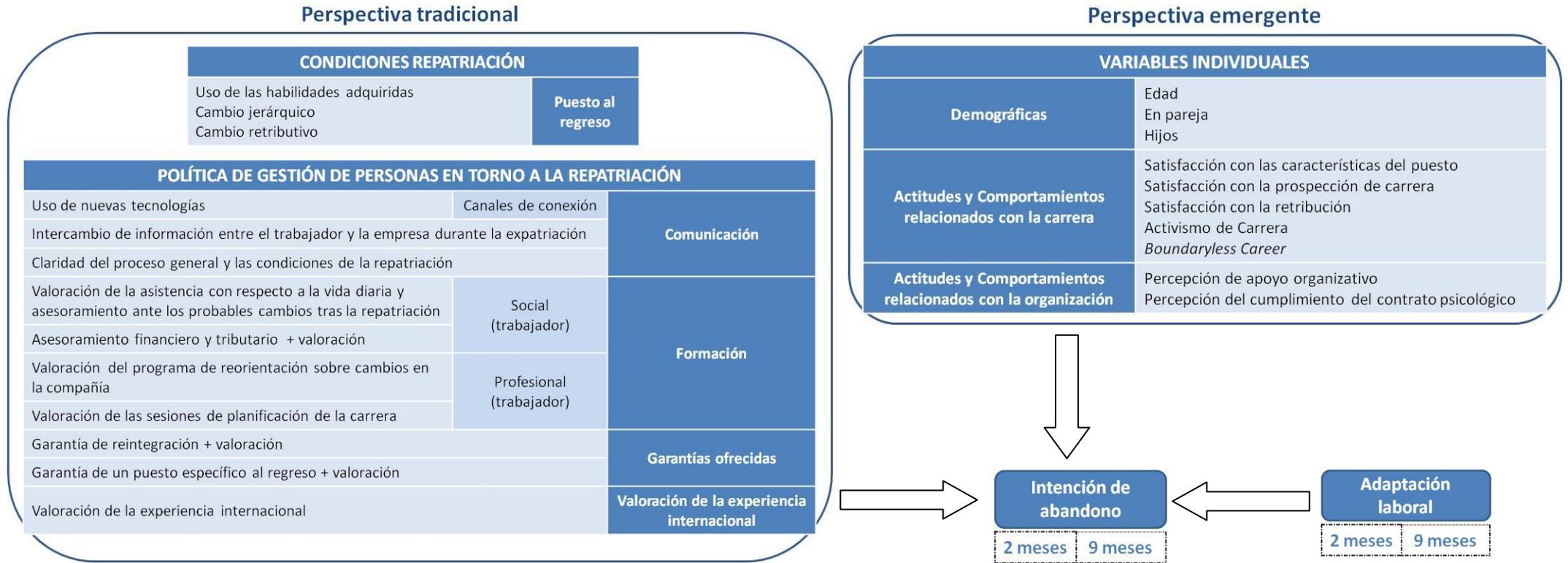
Expuestos los resultados, realizada la discusión de los mismos y extraídas las conclusiones generales, se detallan ahora las implicaciones teóricas y de gestión a partir de las relaciones establecidas en este trabajo empírico en torno a la intención de abandono en la repatriación.

### 4.2.1. Implicaciones teóricas

Al igual que se ha hecho para la adaptación en la repatriación, el aporte teórico más destacable de este trabajo es que permite aportar al cuerpo literario un nuevo modelo de intención de abandono en la repatriación, a partir de los datos obtenidos en el contexto español.

#### 4.2.1.1. Modelo de intención de abandono en la repatriación

Figura 39 Modelo de intención de abandono en la repatriación



Fuente: Elaboración propia

Se replica el ejercicio comparativo realizado para la adaptación en la repatriación. Si se retoma el modelo teórico propuesto<sup>75</sup> y se contrasta con el final (que muestra solo las relaciones halladas), de nuevo se observa que apenas ha habido factores inicialmente considerados que finalmente no han tenido incidencia en la intención de abandono al regreso. Así, se aprecia que el número de elementos que inciden en el deseo de abandonar la organización es alto y, por ello, tener que considerarlos todos dificulta la gestión.

En segundo lugar, los resultados para el análisis de la intención de abandono también ofrecen soporte inicial para la complementariedad de las dos perspectivas propuestas, en coherencia con los hallazgos de Lazarova y Cerdin (2007). A pesar de ello, el matiz más importante con respecto a su modelo es que, en esta ocasión, no se ha encontrado relación con la variable que ellos proponían para medir el efecto del entorno del trabajador en el resultado de la repatriación. En consecuencia, la figura muestra que la perspectiva emergente, atendiendo a las variables consideradas en este trabajo, está tan solo compuesta por variables individuales. Asimismo, como se ha considerado otra variable dependiente para el estudio del resultado de la repatriación (la adaptación), se completa su propuesta indicando también el efecto de la misma. A la luz de los resultados, queda patente la necesidad de seguir ahondando en el estudio de más variables clasificables bajo el concepto de Entorno del repatriado; no solo porque aquella considerada no ha mostrado el efecto esperado, sino porque es necesario comprender en mayor medida cómo se define el entorno del trabajador y cómo afecta a su regreso, dado que tanto este estudio como su predecesor (Lazarova y Cerdin, 2007) han identificado una sola variable y los resultados de ambos no son uniformes.

Atendiendo a la perspectiva tradicional u organizativa, al margen del efecto de la comunicación, se aprecia que las cuestiones que tienen que ver con el diseño del plan de carrera (formación profesional, garantías ofrecidas, valoración de la experiencia internacional) y todas las características específicas del puesto al regreso analizadas tienen un efecto importante sobre la retención. Ello sugiere que una gestión insatisfactoria tendrá un efecto fundamental en la generación de deseos de abandonar la organización. Por ello, no es posible obviar la importancia de la perspectiva tradicional en el estudio de la repatriación.

En lo que a la perspectiva emergente se refiere, de nuevo el individuo se posiciona como un sujeto proactivo en la búsqueda y definición de su carrera profesional. Conceptos como *boundaryless career* o el activismo de carrera, traídos relativamente recientemente a este campo, han mostrado perjudicar la retención; así como la valoración que el repatriado hace del puesto ofrecido y de la gestión<sup>76</sup> y actitud general de la empresa hacia su persona y su trabajo. Es cierto que las variables individuales analizadas son numerosas y no así las que definen el entorno del repatriado. Sin embargo, estos resultados avalan la consideración de la perspectiva emergente, siendo indiscutiblemente necesario seguir ahondando en el estudio del entorno del trabajador.

---

<sup>75</sup> Véase página 265.

<sup>76</sup> Se recuerda en este punto que muchos elementos formativos solo tienen efecto positivo en la retención cuando éstos son valorados positivamente por el repatriado.

En coherencia con lo argumentado por Lazarova y Cerdin (2007), también se observa que es necesario ampliar el resultado de la repatriación y no circunscribirlo tan solo a la retención. A pesar de que no se ha seguido el esquema propuesto por los autores para la medición del éxito según el individuo y según la organización, sí se han considerado las aportaciones de Sánchez (2005) y se ha analizado también la adaptación al regreso. Ello ha permitido corroborar que los dos indicadores de éxito de la repatriación definidos mantienen relación entre sí.

En adición a la importancia de lo destacado hasta el momento, desde una visión más general este estudio aporta nuevo conocimiento en el estudio de la retención en la repatriación incorporando conceptos relativamente novedosos en el campo. Asimismo, tal y como se ha mencionado, trabaja sobre una muestra fuera de los entornos de análisis más habituales (EEUU y Reino Unido) y recaba directamente la opinión del protagonista, esto es, del repatriado.

Concretamente en lo que a España se refiere, tan solo hay un estudio previo que analiza el deseo de abandono en la repatriación (Sánchez, 2005), por lo que este trabajo resulta especialmente relevante para ahondar en la comprensión de la casuística española. Además la comparación es muy adecuada, puesto que Sánchez (2005) también se dirige directamente a los repatriados y estudia también el efecto de la adaptación al regreso. Así, son muchos los puntos en común. El apartado siguiente ofrece el detalle de las similitudes y diferencias entre los dos modelos, por ser los más afines.

En conclusión, este trabajo aporta nuevo conocimiento al estudio sobre la intención de abandono en la repatriación. Se trata de la segunda investigación que corrobora empíricamente la complementariedad de las dos perspectivas propuestas por Lazarova y Cerdin (2007), pero habiendo analizado muchas más variables.

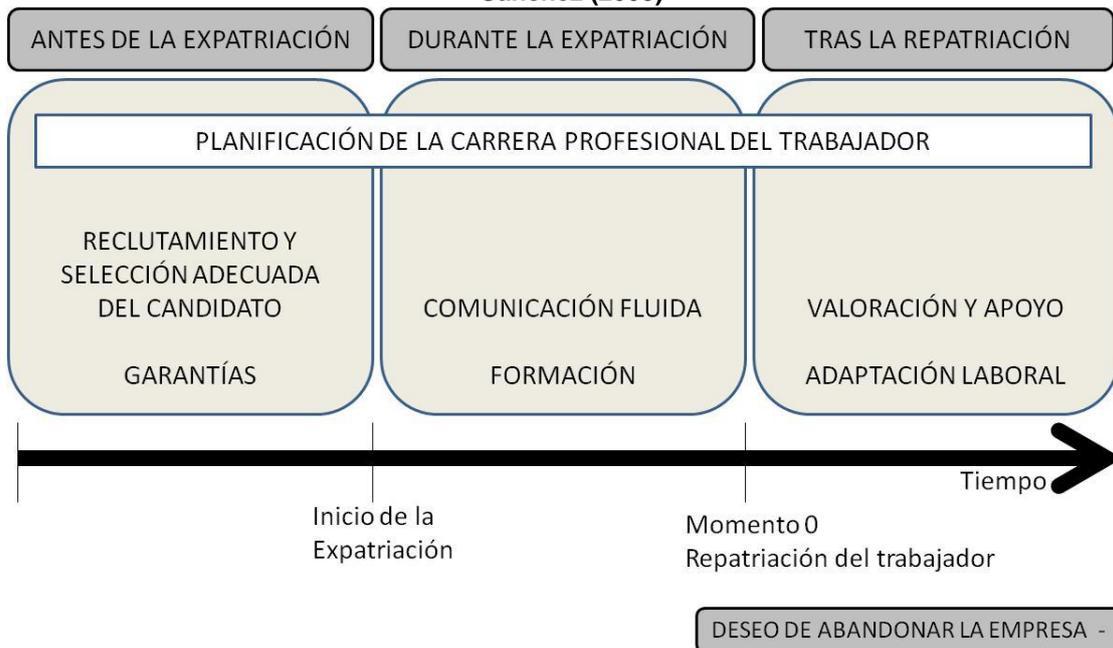
#### 4.2.1.2. Modelo de intención de abandono en la repatriación, atendiendo al esquema de Sánchez (2005)

Al igual que se ha hecho para el caso de la adaptación laboral, resulta especialmente interesante hacer una comparativa concreta con el modelo propuesto por Sánchez (2005) por los motivos previamente expuestos<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Véase página 251.

**Figura 40 Modelo de intención de abandono en la repatriación atendiendo al esquema de Sánchez (2005)**



En comparación con el modelo presentado por la autora<sup>78</sup>, por un lado la primera evidencia es que, dado que este trabajo contempla muchas más variables objeto de estudio, también son más aquellas para las que se ha hallado relación significativa. Así, se observa que el modelo refleja un mayor número de conceptos y, tras esta denominación general, también son más los elementos englobados, tal y como se expondrá seguidamente. Por otro lado, atendiendo a las variables comunes a los dos trabajos, las diferencias son notables. Mientras Sánchez (2005) encuentra que la asignación de un tutor reduce la intención de abandono; esta relación no ha podido ser confirmada en este trabajo. Por el contrario, cuando ella no encuentra relación ni con (1) la formación, ni con (2) la valoración de la experiencia internacional, (3) ni con el nivel de intercambio de información, este trabajo encuentra que todas esas prácticas de gestión son relevantes de cara a la retención. Del mismo modo, este trabajo establece mayor relación entre la adaptación laboral al regreso y una menor intención de abandono.

Sánchez (2005) afirma que cuando la empresa gestiona adecuadamente la carrera de sus trabajadores, ello resulta determinante para reducir el deseo del repatriado de dejar la empresa, por eso está presente en todo el proceso (Sánchez, 2005, pág. 211). Conformes con su argumento, se mantiene el concepto en el modelo de este trabajo y se representa también de forma transversal, para incluir las siguientes variables: el diseño del puesto de trabajo al regreso (que permita el uso de las habilidades adquiridas, que suponga una promoción y que esté mejor remunerado que el anterior) y el contraste o la negociación con el trabajador, cuando se han de identificar si las características del puesto, la prospección de carrera y la retribución satisfacen al repatriado.

<sup>78</sup> Véase página 85.

Al margen de la gestión de la carrera profesional, la autora clasifica el resto de prácticas en tres momentos distintos de un proceso de expatriación: antes de la expatriación, durante la misma y tras la repatriación.

Empezando con las recomendaciones para la fase anterior al desplazamiento al extranjero, Sánchez (2005) aboga por el Reclutamiento y Selección adecuado del candidato. La autora sostiene que, además de cuestiones relacionadas con el desempeño y conocimientos técnicos, hay que considerar la personalidad de los individuos y ciertas características como la eficacia personal o su situación familiar (Sánchez, 2005, pág. 212). Estando de acuerdo con ello, se mantiene el concepto para englobar las siguientes variables: la edad, la situación familiar (pareja estable e hijos), activismo de carrera y *boundaryless career*. Sin embargo, este trabajo también ha encontrado que las garantías sobre su futuro laboral ofrecidas previamente al desplazamiento (de reintegración o sobre el tipo de puesto) repercuten en una menor intención de abandono.

Para el tiempo que transcurre en el extranjero, Sánchez (2005) recomienda la provisión de un tutor en el país de origen y que exista una comunicación fluida con la empresa que le permita estar al corriente de los cambios que se producen en la matriz y conocer las características de su repatriación (Sánchez, 2005, pág. 212). Por el contrario, este trabajo no ha encontrado evidencia empírica que avale la dotación de un tutor, por lo que se ha eliminado del modelo. A su vez, sí se ha hallado que la formación tanto social como profesional (que puede enmarcarse también dentro del ámbito de la planificación de la carrera profesional) redundaba en una menor intención de abandono, por lo que se incluye. Finalmente, al igual que la autora, se incluye el elemento de la comunicación fluida en referencia a: el uso de las nuevas tecnologías, el nivel de intercambio de información y la claridad sobre el proceso general y las condiciones de repatriación.

Finalmente, existen una serie de prácticas que han de mantenerse después incluso de que se haya materializado el regreso. En esta fase Sánchez (2005) propone mantener temporalmente la figura del tutor, pero por las razones expuestas queda excluido del presente modelo. De forma similar, también se elimina la mención específica a dotar de autonomía al puesto al regreso, porque se entiende que tanto este elemento como otros que tienen que ver con el diseño, la negociación y la satisfacción del puesto al regreso quedan englobados bajo el concepto transversal Planificación de la Carrera Profesional. Asimismo, los resultados de este estudio permiten hacer énfasis en otros elementos que, o bien Sánchez (2005) no estudió, o bien no encontró relación significativa. Estos quedan acuñados bajo el término Valoración y Apoyo y se refieren a: la valoración de la experiencia internacional, la percepción de apoyo organizativo y la percepción del cumplimiento del contrato psicológico. En última instancia, y a pesar de que Sánchez (2005) no lo reflejó en su modelo pese a que también encontró vínculo entre la adaptación laboral y la intención de abandono, se estima oportuno mostrarlo.

En definitiva, Sánchez (2005) perseguía en mayor medida comprender las claves de la adaptación en la repatriación que las de la intención de abandono y, por ello, son muchas más las variables enfocadas a su estudio y menos las que analizan esta segunda variable dependiente. De esta

forma, este trabajo viene a complementar sus hallazgos y a proponer nuevas relaciones en lo que al deseo de abandono del repatriado español se refiere. Sin embargo, dadas las diferencias entre los resultados de ambos estudios y por tratarse de solamente dos trabajos empíricos para el caso español, nuevas investigaciones son necesarias.

#### 4.2.2. Implicaciones para la gestión

Se pretende que los hallazgos de la investigación empírica puedan traducirse en recomendaciones para la gestión empresarial, con el ánimo de que redunde en una menor tasa de fracaso en la repatriación en términos de abandono y se frene la consecuyente pérdida de talento.

A pesar de que responde a la última variable estudiada y la última hipótesis planteada, se quiere empezar recordando que se ha encontrado que una mayor adaptación laboral favorecerá la retención. Así, todas las recomendaciones del capítulo anterior habrán de tenerse muy presentes también pensando en clave de retención.

Pero quizás la conclusión más interesante de este estudio desde el punto de vista de gestión es que la intención de abandono no ha mostrado guardar relación con las alternativas de empleo disponibles. Ello sitúa a la empresa que ha promovido la asignación internacional en una posición relativamente buena en la búsqueda de la retención, puesto que se puede entender que, si el repatriado la valora positivamente y se logra un acuerdo en la negociación de las condiciones del puesto al regreso, que la empresa pueda contar con el profesional a futuro es más factible. Siendo así, resulta sumamente importante que las organizaciones consideren las implicaciones para la gestión que se exponen a continuación.

Siguiendo el mismo esquema de ámbitos de actuación sugeridos para la adaptación en la repatriación, las sugerencias quedan clasificadas así: (1) la selección del candidato, (2) la gestión de la misión internacional, (3) el diseño del puesto de trabajo al regreso.

#### La selección del candidato

Tal y como se ha expuesto en el capítulo anterior, se ha corroborado la vigencia de la perspectiva emergente en el resultado de la repatriación y, con ello, el efecto de las variables individuales en la intención de abandono. Así, considerar desde el inicio del proceso ciertos elementos será importante. En la medida de lo posible las empresas tendrán que buscarlos o evitarlos, en función del efecto que cada uno de ellos ha mostrado tener en la intención de abandono y considerando siempre las necesidades y deseos de la organización. Estos son:

- Valorar el objetivo de la misión internacional y la necesidad real de reincorporar al expatriado en la empresa matriz a su regreso. Tal y como ocurría con la adaptación, la claridad con respecto al proceso general y las condiciones del regreso tiene alta incidencia en la intención

de abandono. Por ello, aunque persiga la retención, la empresa debe actuar con honestidad cuando intuya que el puesto al regreso no será satisfactorio para el repatriado.

- Características demográficas. El efecto es más acuciante que en el caso de la adaptación y ello permite detallar en mayor medida el perfil idóneo para favorecer la retención. A la luz de los resultados y siempre que las circunstancias lo posibiliten, las empresas debieran priorizar perfiles de mayor edad frente a los más jóvenes, pues los segundos presentan mayor intención de abandono. Además, otro agravante puede ser que quienes mayor deseo de abandono han presentado también son los trabajadores sin cargas familiares (solteros o sin pareja estable y sin hijos). En general, ambas características pueden ir de la mano, pues habitualmente las personas más mayores son quienes tienen hijos y, viceversa, cuanto más jóvenes sean los candidatos menor será la probabilidad de que tengan cargas familiares. Sin embargo, se intuye que será más difícil que un trabajador mayor con un núcleo familiar estable presente una disposición a aceptar una misión internacional que uno joven y sin hijos/as. Si se da el caso y el trabajador se muestra en cierta medida reticente a aceptar la asignación, la gestión que la empresa lleve a cabo de principio a fin y la consideración hacia el trabajador y su familia serán más cruciales, si cabe, de cara a la retención posterior.
- Actitudes proactivas con respecto a su desarrollo de carrera. La base teórica de la perspectiva emergente se fundamenta en la suposición de que el individuo es proactivo en la toma de decisiones sobre su carrera profesional. Así, evalúa lo que la empresa hace y ofrece y considera alternativas exteriores<sup>79</sup>. En esta línea, el activismo de carrera y la tendencia hacia el *boundaryless career* surgen como frenos para la retención. De este modo, será importante prestar atención a este tipo de actitudes.

#### Gestión de la misión internacional

Este estudio centra sus esfuerzos en esclarecer ciertas claves para la retención y adaptación en la repatriación, pero ha quedado patente la importancia de ciertas prácticas de gestión que se llevan a cabo durante la estancia en el extranjero.

En primer lugar, coincidiendo con los hallazgos para favorecer la adaptación, es importante asegurar una comunicación fluida con el trabajador durante su ausencia y una vía identificada puede ser el uso de las nuevas tecnologías. A pesar de los resultados del estudio, no se descarta que el tutor y las visitas a casa tengan incidencia positiva; más estudios son necesarios para poder llegar a esa conclusión, puesto que supondría contradecir fuertemente las aportaciones teóricas y los trabajos de otros autores. En segundo lugar, también se vuelve a corroborar la importancia de la formación bien valorada por el repatriado.

En último lugar y de forma transversal a todo el proceso de principio a fin, es fundamental que la empresa muestre una actitud favorable a la valoración de la experiencia internacional, que demuestre querer la reintegración del repatriado (por ejemplo mediante la firma de garantías), que

---

<sup>79</sup> Aunque se recuerda que, en este estudio, esta relación no ha sido encontrada.

ofrezca apoyo y consideración y que se otorgue un trato justo al sacrificio realizado por el trabajador y su familia, en su caso. Todos estos elementos parecen reducir la intención de abandono en el regreso y, en principio, son cuestiones que no demandan grandes desembolsos (e incluso gasto alguno).

#### Diseño del puesto de trabajo al regreso

Tal y como se ha mostrado en el Modelo de intención de abandono en la repatriación atendiendo al esquema de Sánchez (2005), ambos estudios destacan la importancia de planificar y gestionar debidamente la carrera profesional de los repatriados. Se trata de una tarea ardua donde, entre otros, uno de los elementos más importantes será el diseño y posterior negociación de las características del puesto al regreso. Este trabajo muestra que el repatriado tomará en consideración los siguientes elementos:

- Tareas claras y variadas
- Autonomía
- Oportunidades de aprendizaje
- Posibilidades de usar el conocimiento propio
- Posibilidades de emplear las habilidades adquiridas
- Responsabilidad
- Mayor retribución
- Prospección de carrera

En definitiva, la visión holística sobre las implicaciones en la gestión de este trabajo ponen de manifiesto que la empresa tiene un rol fundamental en la retención del talento con experiencia internacional. A pesar de que nuevas claves son necesarias, este estudio ofrece una serie de indicaciones que pueden tener efecto positivo en la organización.

## Capítulo 7

---

### **Conclusiones**

## Índice del capítulo

1. Conclusiones de la revisión teórica .....	323
2. Conclusiones del estudio empírico .....	326
3. Limitaciones del estudio.....	337
4. Líneas futuras de investigación.....	339

## 1. Conclusiones de la revisión teórica

El capítulo del trabajo que se refiere a la revisión teórica es el segundo, denominado Revisión de la Literatura.

El capítulo comienza desde un acercamiento amplio al campo de estudio, presentando en primer lugar un breve resumen del desarrollo de la investigación científica sobre la GIRH. Para continuar, se focaliza contextualizando la gestión de RRHH en una empresa internacional: qué significa, cómo se desarrolla el capital humano internacional y cómo hacer del mismo una ventaja competitiva. Gracias a esta revisión se ha puesto de manifiesto la importancia de la GIRH actualmente, tal y como demuestra el hecho de que una línea de investigación científica esté centrada en su estudio, de modo que existen revistas académicas propias y numerosos trabajos sobre ello (Sánchez, 2005). Desde el punto de vista empresarial, los estudios revisados dejan entrever que el enfoque de GIRH suele estar ligado a la fase de internacionalización en la que se encuentra la empresa, o cada una de sus filiales. Asimismo, también se observa que la adopción de uno u otro enfoque (entocéntrico, policéntrico, geocéntrico y regiocéntrico) no suele ser estanco para todas las unidades de la multinacional. Esto es, a menudo ocurre que, en función de las características específicas del centro, del personal y de la cultura del país, una misma corporación puede estar desarrollando y gestionando capital humano internacional desde enfoques diferentes al mismo tiempo.

Independientemente de la forma que adopte para trabajar en la GIRH, se ha argumentado la oportunidad que existe de entenderla como una fuente importante de ventaja competitiva. Desarrollar y retener talento internacional puede acelerar o frenar el avance global de la empresa. Valerse de personas que sean capaces de gestionar debidamente todos los retos que plantea la situación actual de competitividad a escala mundial resulta fundamental para la supervivencia de la organización. Además, teniendo núcleos operativos en distintas partes del mundo, se ha argumentado la importancia de saber equilibrar correctamente las tendencias de centralización y descentralización de la gestión de personas, siendo siempre elemental saber extraer de cada punto las mejores prácticas y aprendizajes.

En el marco de la GIRH y como parte de elenco de trabajadores con capacidad especial para favorecer la generación de ventajas competitivas, se ha realizado una profunda revisión literaria en lo que a la gestión del personal desplazado concierne y, concretamente, en torno a la gestión de la expatriación. Tanto la revisión realizada como la presentación de los datos de varios informes sobre movilidad internacional han evidenciado la actual relevancia de este perfil profesional. Así, a pesar de las alternativas existentes, sigue erigiéndose como altamente demandado y valorado. En

consecuencia, se ha contrastado que mucha de la literatura hasta el momento ha estado muy enfocada a esclarecer las claves de una correcta gestión del proceso de asignación internacional de larga duración. Sobre todo, la literatura ha pretendido analizar cómo facilitar la adaptación al nuevo entorno internacional de forma que el desempeño en el país sea óptimo lo antes posible y que se reduzcan las posibilidades de vuelta prematura.

En el contexto de la expatriación, como última fase del proceso y, sobre todo, por ser el foco de la presente investigación, la revisión literaria se ha centrado finalmente en el estudio de la repatriación. Explicada su relevancia como vía para la adquisición de conocimiento y habilidades interculturales y como nexo de unión con las filiales en el extranjero, la retención de este perfil profesional se considera clave para el funcionamiento de las empresas. Sin embargo, se observa que el cuerpo literario que aborda los fundamentos de su gestión es menor al de otros campos relacionados. La literatura existente, en general, recomienda seguir con su estudio (Bonache *et al.*, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Sánchez, 2005; Schuler *et al.*, 2002; Suutari y Brewster, 2003).

En primer lugar, se concluye que no existen una definición consensuada de lo que supone el éxito de un proceso de expatriación y, por ende, de repatriación. O'sullivan (2002) considera el regreso exitoso si se dan tres condiciones: que el repatriado obtenga un empleo adecuado a su regreso, que las dificultades en la readaptación cultural sean mínimas y, finalmente, que presente baja o nula intención de abandono. Este estudio ha pretendido tratar todos esos elementos.

Entre los estudios revisados, tal y como se ha expuesto en la conclusión del segundo capítulo<sup>80</sup>, ocurre que en su mayoría han sido llevados a cabo en EEUU o Reino Unido, se han dirigido a los directores de RRHH para recabar información y muestran una gran dispersión en las variables analizadas. Así, en la revisión realizada para plantear las hipótesis se observa que no son muchos los estudios empíricos que apoyan cada una de ellas, a pesar de que la consistencia teórica es más robusta.

A pesar de la escasez de estudios, se han identificado una serie de ellos que han servido como base para gran parte de las propuestas a investigar en este trabajo. Los dos más fundamentales son el de (1) Sánchez (2005), que aporta un modelo de investigación para el repatriado español en su adaptación e intención de abandono al regreso y (2) el de Lazarova y Cerdin (2007), que aporta un nuevo enfoque en la investigación en el campo que considera al individuo, junto con su entorno, el elemento central objeto de análisis para favorecer la retención.

Comenzando con la adaptación en la repatriación, se exponía anteriormente<sup>81</sup> que la conceptualización y el modelo de Sánchez (2005) se generan sobre el trabajo de Black y otros autores (Black, 1988; Black *et al.*, 1992; Black *et al.*, 1999), por ser el enfoque más extendido en la literatura. Consecuentemente, así lo ha hecho también este trabajo; de modo que se entiende que la adaptación global se dará cuando el trabajador esté adaptado al ámbito laboral, a la relación con los

---

<sup>80</sup> Véase página 86.

<sup>81</sup> Véase página 76.

individuos y a su entorno general. En primer lugar los autores aportan una aproximación teórica, pero después, en base a los hallazgos de estudios empíricos, su modelo queda modificado y enriquecido.

Partiendo de los autores más clásicos y considerando las aportaciones de otros, Sánchez (2005) aporta un modelo especialmente relevante para esta investigación (1) por ser reciente, (2) por abarcar muchos más factores que los anteriores, (3) por estar realizado en España y (4) porque se dirige directamente a los repatriados para recabar información. Sus conclusiones dejan intuir la relevancia de los aspectos vinculados con la carrera profesional y con ciertas características personales como la generación de expectativas realistas y la eficacia personal. Adicionalmente, la autora amplía la definición del éxito en la repatriación considerando además de la adaptación al regreso, el desempeño y el deseo de abandono.

Los dos elementos a los que Sánchez (2005) otorga especial relevancia para facilitar la reentrada del profesional, esto es, los aspectos profesionales y ciertas características individuales, están muy en línea con la propuesta del segundo trabajo fundamental para esta investigación, el de Lazarova y Cerdin (2007), con la diferencia de que éstos centran su modelo en el estudio de la retención. La intención de abandono en la repatriación es un campo menos estudiado que el de la adaptación, a pesar de que (o quizás debido a ello) las altas tasas de abandono se mantienen constantes y la consecuente fuga de talento sea una valiosa pérdida para la organización. A diferencia del trabajo de Sánchez (2005) sobre la adaptación al regreso, el trabajo de Lazarova y Cerdin (2007) no es especialmente importante debido al número de factores que analiza, sino que su aportación más relevante se basa en promover un nuevo enfoque de estudio que pone el acento en el individuo (sin obviar la importancia de la gestión empresarial) y su entorno. Este nuevo prisma está muy acorde con las tendencias actuales en el mercado laboral, donde siendo la disposición a la movilidad internacional y la experiencia en el extranjero atributos altamente demandados, los trabajadores conscientes de ello pueden tomar decisiones de forma proactiva sobre su futuro profesional en la misma u en otra empresa, pues se percatan de su valía.

Asimismo, de nuevo se ha considerado el trabajo de Sánchez (2005), puesto que se lleva a cabo en España. Sin embargo, los factores considerados por la autora para el estudio del deseo de abandono son considerablemente menos que los analizados en el marco de la adaptación al regreso. En consecuencia, se vislumbraba necesario ampliar la investigación también para la casuística española.

En definitiva, en base a las propuestas de esos dos trabajos y sumando otra serie de interesantes aportaciones derivadas de otros autores, se han podido formular (1) un modelo teórico para favorecer el resultado de la repatriación en términos de adaptación y menor intención de abandono y (2) proponer una serie de hipótesis a contrastar para dar respuesta al planteamiento inicial.

## 2. Conclusiones del estudio empírico

El objetivo general de este trabajo es seguir ahondando en las claves de éxito de la repatriación, considerando la adaptación al regreso y la intención de abandono como indicadores de éxito. Para ello, se han estudiado las aportaciones de diversos estudios previos, especialmente las de Sánchez (2005) y Lazarova y Cerdin (2007). Los capítulos que presentan los resultados del estudio empírico son el capítulo quinto y el capítulo sexto. En base a ellos, en este apartado se exponen primero unas conclusiones generales para continuar con el detalle de la consecución de los objetivos específicos del trabajo de investigación.

En primer lugar es importante señalar que, a pesar de haber tenido que descartar un número considerable de encuestas por diversas razones ya expuestas<sup>82</sup>, se ha evaluado el cumplimiento de las hipótesis para una muestra formada por 163 repatriados españoles, un número que supera el de la mayoría de estudios cuantitativos sobre repatriación y el único para el caso español<sup>83</sup>. De hecho, el pequeño tamaño de las muestras ha sido señalada como una de las lagunas de la literatura en el campo. Además, la encuesta se dirige directamente al repatriado (no al director de RRHH), que procede además de un contexto distinto al de EEUU y Reino Unido, por lo que también se han cubierto las lagunas vinculadas a estos aspectos.

Asimismo, el estudio es relevante porque aporta nueva luz sobre las claves del proceso de repatriación de trabajadores españoles, especialmente para la consecución de un menor deseo de abandono, puesto que las variables estudiadas superan en gran número a las analizadas por Sánchez (2005). Además, la investigación ha permitido obtener nueva evidencia empírica para la idoneidad del estudio de dos perspectivas complementarias, la tradicional u organizativa y la emergente o proactiva, atendiendo a las indicaciones de Lazarova y Cerdin (2007). Asimismo, se observa que su propuesta es oportuna no solo para el estudio de la retención en la repatriación, sino también para analizar la adaptación al regreso, resultado para el que no había sido considerado hasta el momento.

En relación a los resultados de los dos indicadores de éxito en la repatriación, primero se observa que la adaptación al regreso se va incrementando con el paso del tiempo y que, en cualquier caso, siempre es el ajuste laboral es más arduo de lograr. Partiendo de un ámbito de estudio similar, los resultados son acordes a los de Sánchez (2005). En conclusión, la gestión por parte de la

---

<sup>82</sup> Véase página 166.

<sup>83</sup> Sánchez (2005) contaba con una muestra de 122 repatriados españoles.

organización y los esfuerzos del individuo han de enfocarse mayoritariamente a lograr el ajuste al área profesional y, para ello, el apartado sobre las implicaciones para la gestión del capítulo quinto ofrece una serie de sugerencias basadas en la interpretación de los resultados del trabajo empírico<sup>84</sup>.

Atendiendo en segundo lugar a la intención de abandono, también se observa que ésta se va incrementando con el trascurso del tiempo, por lo que se puede interpretar que el repatriado no regresa a España habiendo tomado ya la firme decisión de abandonar su empresa. Es sobre todo (pero no únicamente) durante el proceso de repatriación cuando se dan una serie de condicionantes que favorecen el abandono, siendo además uno de ellos la pobre adaptación laboral. También con el ánimo de paliar este efecto se han ofrecido algunas sugerencias de gestión<sup>85</sup>.

La evidencia empírica que sostiene la inclusión de las dos perspectivas en el estudio de la repatriación se basa en el análisis de un número considerable de factores para cada una de ellas. Sin embargo, en general se observa que los grados de relación entre las variables independientes y las dependientes son bajos, aun cuando son estadísticamente significativos. Esto sugiere que los cambios tanto en la adaptación como en la intención de abandono no se explican con una o unas pocas variables, sino que son muchos los elementos que alteran el resultado de la repatriación. Entre los que han mostrado tener incidencia, se observa que muchos están relacionados con algún elemento de la gestión de la carrera profesional, bien desde el punto de vista de lo que la empresa hace y ofrece al respecto, y bien desde la óptica de cómo el repatriado valora y muestra satisfacción con ello.

En esta línea, a tenor de los resultados se considera acertado haber analizado no solo el estudio del ofrecimiento de ciertos elementos al regreso (uso de las habilidades adquiridas, promoción, incremento salarial, mayor autonomía, formación y garantías), sino también la satisfacción del repatriado con los mismos. En coherencia con la perspectiva emergente, se ha querido corroborar en cierta medida que lo que el individuo opina sobre la gestión de la empresa y las condiciones ofrecidas por ésta, tiene igual o mayor peso que el ofrecimiento en sí. En ocasiones, la puesta en marcha de una práctica de gestión determinada no tiene *per se* efecto positivo en la repatriación, a no ser que ésta sea valorada por el repatriado. Esto ocurre con la mayor parte de los paquetes formativos, sean de corte social o profesional, y con las garantías ofrecidas. De forma similar, la percepción de haber mejorado ciertas habilidades a raíz del periodo en el extranjero no parece traducirse directamente en una mayor intención de abandono. No obstante, si el puesto al regreso no permite el uso de dichas habilidades, el deseo de abandono se incrementa a los 2 y a los 9 meses tras el regreso. Además, de forma más global, esta idea queda patente en el contrastado efecto positivo de la percepción del apoyo organizativo en el resultado de la repatriación, de modo que cuanto mayor es ésta, mejor es la adaptación laboral y general y menor es la intención de abandono, todo ello a los 2 y a los 9 meses desde el regreso. En conclusión, retomando la idea que fundamenta la perspectiva emergente o proactiva, si bien es cierto que una alta percepción de

---

<sup>84</sup> Véase página 253.

<sup>85</sup> Véase página 318.

apoyo organizativo está directamente vinculada con un mayor número de prácticas de gestión a disposición del trabajador (Lazarova y Caligiuri, 2001), no deja de ser un elemento vinculado con el individuo y no con la gestión.

Una vez expuestas las lecturas más generales de la investigación, a continuación se explica en detalle cómo el trabajo empírico ha permitido responder a los objetivos específicos de este estudio. Para ello, la Tabla 91 recuerda los objetivos y las hipótesis planteadas:

**Tabla 91 Tabla resumen de la consecución de los objetivos de la investigación**

OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS	RESULTADO DEL ESTUDIO EMPÍRICO
O.E.1. Qué condiciones de la EXPATRIACIÓN inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.	<i>Hipótesis 1: Cuanto mayor es la duración de la expatriación, peor es la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 2: Cuanto mayor es la distancia cultural, peor es la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general</i>	NO RECHAZADA
O.E.2. Qué condiciones de la REPATRIACIÓN inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.	<i>Hipótesis 3.1: Cuanto mayor es el uso de las habilidades adquiridas, menor es la intención de abandono del repatriado a su regreso.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 3.2: Que el trabajador sea promocionado cuando regresa a su país de origen mejora su adaptación al trabajo y reduce la intención de abandono</i>	NO RECHAZADA*
	<i>Hipótesis 3.3: Cuanto mayor 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, mejor se adapta al trabajo al volver a su país.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 3.4: Cuanto menor es la compensación del trabajador a su regreso respecto a la que recibía en el extranjero, peor se adapta al trabajo al volver a su país y mayor intención de abandono presenta.</i>	NO RECHAZADA
O.E.3. Qué PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN TORNO A LA REPATRIACIÓN inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.	<i>Hipótesis 4.1a-b-c: Contar con el apoyo de un tutor favorece la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general y reduce la intención de abandono</i>	RECHAZADA
	<i>Hipótesis 4.1d: Cuanto mayor es el número de visitas a casa al año durante la expatriación mayor es la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general y reduce la intención de abandono</i>	RECHAZADA

OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS	RESULTADO DEL ESTUDIO EMPÍRICO
	<i>Hipótesis 4.1e: Cuanto mayor es el uso de las TIC como medio de comunicación con la empresa matriz durante la expatriación, mayor es la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general y reduce la intención de abandono</i>	NO RECHAZADA*
	<i>Hipótesis 4.2: Cuanto mayor es el intercambio de información entre la sede empresarial y el trabajador durante la expatriación, mejor se adapta éste a su regreso al trabajo y a la vida en general y menor intención de abandono presenta.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 4.3: Cuanto mayor claridad existe sobre el proceso general y las condiciones de repatriación, mejor se adapta el repatriado a su regreso al trabajo y a la vida en general y menor intención de abandono presenta.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 4.4: Cuanto mayor es la claridad del rol, mejor se adapta el repatriado al trabajo a su regreso.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 5.1: La provisión de Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación mejora la adaptación del repatriado a la vida en general y reduce la intención de abandono</i>	NO RECHAZADA**
	<i>Hipótesis 5.2: La provisión al cónyuge de Asistencia con respecto a la vida diaria y el asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación mejora la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.</i>	RECHAZADA (salvo adaptación laboral 9 meses)
	<i>Hipótesis 6: La formación profesional que la empresa proporciona al repatriado incidirá en el resultado de la repatriación de forma que: la provisión de Sesiones de Planificación de la Carrera y de un Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía mejora la adaptación laboral del repatriado y reduce su intención de abandono.</i>	NO RECHAZADA**
	<i>Hipótesis 7: La provisión de garantías de reintegración y garantías de un puesto específico al regreso mejora la adaptación laboral del repatriado y reduce su intención de abandono.</i>	NO RECHAZADA**
	<i>Hipótesis 8: Cuanto más valora la empresa la experiencia internacional que ha adquirido el trabajador en el extranjero, mejor es su adaptación al</i>	NO RECHAZADA

OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS	RESULTADO DEL ESTUDIO EMPÍRICO
	<i>trabajo a su regreso y menor intención de abandono presenta.</i>	
O.E.4. Qué VARIABLES INDIVIDUALES inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.	<i>Hipótesis 9.1: Las mujeres presentan peor adaptación al trabajo y a la vida en general al regreso y tienen mayor intención de abandono.</i>	RECHAZADA
	<i>Hipótesis 9.2: Cuanto mayor es la edad del repatriado mejor se adaptará en su regreso al trabajo y a la vida en general y menor será su intención de abandono.</i>	NO RECHAZADA PARA INTENCIÓN DE ABANDONO
	<i>Hipótesis 9.3: Los repatriados con pareja estable se adaptarán peor en su regreso al trabajo y a la vida en general y presentarán mayor intención de abandono.</i>	NO RECHAZADA PARA INTENCIÓN DE ABANDONO*
	<i>Hipótesis 9.4: Los repatriados con hijos/as se adaptarán peor en su regreso al trabajo y a la vida en general y presentarán mayor intención de abandono.</i>	NO RECHAZADA*, salvo adaptación laboral
	<i>Hipótesis 10.1: Cuanto mayor es la percepción de haber mejorado las habilidades durante la asignación internacional, mayor será la intención de abandono del repatriado.</i>	RECHAZADA
	<i>Hipótesis 10.2: Cuanto mayor es la satisfacción con las características del puesto, mejor será la adaptación laboral del repatriado y menor será su intención de abandono.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 10.3: Cuanto mayor es la satisfacción con la proyección de carrera menor será la intención de abandono del repatriado.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 10.4: Cuanto mayor es la satisfacción con la retribución, mejor será la adaptación laboral al regreso y menor será la intención de abandono.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 10.5: Cuanto mayor es la eficacia personal del repatriado, mejor será su adaptación al regreso al trabajo y a la vida en general.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 10.6: Cuanto mayor es el activismo de carrera, mayor es la intención de abandono del repatriado.</i>	NO RECHAZADA
<i>Hipótesis 10.7: Cuanto mayor es la tendencia hacia el "boundaryless career" mayor es la intención de abandono del repatriado.</i>	NO RECHAZADA *	
<i>Hipótesis 10.8: Cuanto mayor es la tendencia hacia el "protean career" mayor es la intención de abandono del repatriado.</i>	RECHAZADA	

OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS	RESULTADO DEL ESTUDIO EMPÍRICO
	<i>Hipótesis 11.1: Cuanto mayor es la percepción de apoyo organizativo, mejor será la adaptación laboral del repatriado y menor será su intención de abandono.</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 11.2: Cuanto mayor es la percepción de cumplimiento del contrato psicológico menor será la intención de abandono del repatriado</i>	NO RECHAZADA
	<i>Hipótesis 12.1: Cuanto mayor es la adaptación del trabajador durante la expatriación, peor será la adaptación del repatriado al trabajo y a la vida en general.</i>	RECHAZADA
	<i>Hipótesis 12.2: Cuanto menor es el estatus social del repatriado a su regreso respecto al estatus social que tenía en el extranjero, peor se adapta a su regreso al trabajo y a la vida en general</i>	NO RECHAZADA
O.E.5. Qué VARIABLES DEL ENTORNO inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.	<i>Hipótesis 13: Cuanto mayor es la percepción sobre la posibilidad de obtener oportunidades alternativas de empleo, mayor es la intención de abandono en la repatriación.</i>	RECHAZADA
	<i>Hipótesis 14: Cuanto mejor se adapta el cónyuge tras la repatriación, mejor se adapta el repatriado al regreso a la vida en general.</i>	NO RECHAZADA
O.E.6. Conocer si la adaptación incide en la intención de abandono al regreso.	<i>Hipótesis 15: Cuanto mejor se adapta el repatriado al trabajo, menor es su deseo de abandonar la empresa al volver a su país.</i>	NO RECHAZADA

\*El efecto no se produce a los 2 y a los 9 meses, sino tan solo en uno de los dos momentos.

\*\* Se acepta la hipótesis, independientemente de si el efecto se produce por la provisión y/o por la valoración de la formación.

Fuente: Elaboración propia

#### O.E.1. Qué condiciones de la EXPATRIACIÓN inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

Tal y como se puede apreciar en la tabla, se ha confirmado que las condiciones en las que ocurre la expatriación incidirán posteriormente en el regreso. Así, una expatriación de larga duración y a un país con una cultura muy distante a la de España repercutirá negativamente en la adaptación al regreso, en todos los ámbitos.

De ahí la recomendación de que, en la medida de lo posible, la empresa considere la posibilidad de repatriar al trabajador habiendo transcurrido no más de dos años desde la partida. Si bien es cierto que ello puede perjudicar, e incluso imposibilitar, la consecución de la misión empresarial, desde el punto de vista de una óptima reintegración en la empresa sería el horizonte temporal recomendable. Asimismo, dado que no resulta muy factible que el criterio de selección del país de destino responda a la cercanía cultural sino más bien a factores de mercado, será importante dotar de formación al trabajador para intentar disminuir el choque cultural a la salida y el inverso a su regreso.

### O.E.2. Qué condiciones de la REPATRIACIÓN inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

Las condiciones de la repatriación consideradas están directamente vinculadas a las características del puesto al regreso y son el uso de las habilidades adquiridas, la promoción, el aumento o reducción salarial y la autonomía en el puesto.

Todos estos elementos han mostrado tener gran incidencia en la retención y apropiada adaptación del trabajador en su vuelta a la empresa. Que el puesto permita el uso de las habilidades adquiridas, que suponga una promoción y que esté dotado de grandes dosis de autonomía reducen la intención de abandono del repatriado y favorecen su adaptación laboral. Por contra, la habitual reducción salarial que enfrenta a consecuencia de la pérdida de bonus y dietas vinculadas con la expatriación incrementan el deseo de abandono y perjudica la adaptación laboral y a la vida en general, ya que supone un redimensionamiento del poder adquisitivo.

En consecuencia, tal y como se ha sugerido en las implicaciones para la gestión, es importante considerar estos efectos cuando se procede a diseñar y posteriormente negociar las condiciones profesionales de la repatriación. Asimismo, dado que Sánchez (2005) encontraba que la precisión de las expectativas laborales favorecían la adaptación al puesto de trabajo al regreso desde la llegada y a medio-largo plazo, es importante haber valorado y discutido estas condiciones previamente a que la vuelta sea un hecho.

### O.E.3. Qué PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN TORNO A LA REPATRIACIÓN inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

Los elementos analizados se han agrupado en las siguientes familias: comunicación, formación, oferta de garantías y valoración de la experiencia internacional. Respondiendo al objetivo planteado, todas ellas han mostrado incidencia en el resultado de la repatriación.

En relación al primer elemento, la comunicación, su importancia ha quedado probada. Sin embargo, no todos los factores analizados han mostrado servir como mecanismos de conexión durante el periodo de expatriación. En este sentido, es reseñable destacar que son los mismos elementos los

que tienen y pierden efecto en los dos indicadores de éxito en la repatriación. Así, ocurre que no se ha podido probar que asignar un tutor al expatriado (ni en la matriz, ni en la filial, ni en ambos) tenga efecto positivo alguno sobre su regreso, y lo mismo ocurre con las visitas a casa durante la estancia en el extranjero. Sin embargo, dada la robusta sugerencia de la academia, más estudios son necesarios previo a sugerir su supresión como vía de ahorro en el marco del enorme desembolso que supone la puesta en marcha de una expatriación. Con respecto a la intensidad y el contenido de la comunicación, queda testado que a mayor intercambio de información mejor es la adaptación y menor la intención de abandono y también resulta fundamental ser claros sobre las condiciones del proceso general y de la repatriación y sobre la claridad del rol. Todo ello favorecerá, una vez más, la precisión de expectativas.

El segundo bloque de prácticas de gestión se refiere a la formación para la repatriación. La conclusión más importante es que para todos los elementos formativos analizados e independientemente de que éstos sean de corte social o profesional, el efecto de la formación positivamente valorada es siempre mayor que el efecto aislado de su provisión. De hecho, éste apenas muestra repercusión sobre el resultado de la repatriación, pues resulta muy residual para los dos indicadores de éxito considerados. Por consiguiente, es necesario indagar en las razones por las que los repatriados valoran la formación.

Atendiendo a las garantías ofrecidas, se ha probado que el aseguramiento de un puesto específico al regreso e incluso la sola garantía de reintegración en la empresa tiene efecto positivo en la reducción de la intención de abandono y, a pesar de que la firma de la garantía no favorece *per se* la adaptación, cuando el repatriado valora positivamente el gesto de la empresa en este sentido, el efecto se da. Es importante tomar en cuenta estos hallazgos en la negociación de las condiciones de repatriación. Estos resultados, en adición a la claridad de las condiciones de la repatriación y la claridad del rol, confirman la importancia de los elementos profesionales en la repatriación.

En último lugar pero no por ello menos importante, se confirma tal y como la literatura sugiere, que dar muestras de que la empresa valora la aportación del repatriado en base a su experiencia internacional tiene un efecto sumamente positivo en la adaptación laboral y en la retención. Ello sugiere que, no solo es importante gestionar debidamente el proceso de expatriación en su totalidad, sino mostrar respeto hacia el trabajador repatriado.

La consecución de los objetivos específicos hasta el momento son la base para dar soporte a la vigencia de la perspectiva tradicional u organizativa en el marco de la repatriación.

#### O.E.4. Qué VARIABLES INDIVIDUALES inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

La perspectiva emergente o proactiva en el estudio de la repatriación conlleva el análisis del rol del individuo y su entorno sobre el resultado de la misma. Así, el cuarto objetivo específico pretende analizar el primer elemento.

Se han considerado una serie de características demográficas, ciertas actitudes vinculadas con el puesto al regreso, otras vinculadas a la organización y su gestión y, finalmente, otras más generales.

Comenzando con el perfil demográfico del repatriado, el efecto es considerablemente distinto en la adaptación y en la intención de abandono. Mientras apenas es relevante para el primero<sup>86</sup>, sí ocurre que pensando en la retención al regreso, es interesante en la medida de lo posible priorizar candidatos mayores y con una unidad familiar consolidada (preferentemente con pareja estable e hijos/as). No obstante, tal y como se ha indicado anteriormente, estos requisitos probablemente entren en confrontación con la disponibilidad a aceptar una misión internacional de los perfiles *senior* de la compañía (puesto que son los que habitualmente cumplen con el perfil descrito) y a ello hay que sumar el problema de la falta de candidatos idóneos (Sánchez, 2005; Selmer, 2001). En ocasiones ocurre que la necesidad de convencer a este perfil profesional para que encare una misión internacional incrementa los costes de la misma (debido a los requisitos retributivos, entre otros) y dificulta la reintegración en la organización, puesto que el puesto al regreso en principio ha de ser altamente satisfactorio y enriquecedor, generalmente más acotado en la estructura organizativa. En estos casos más si cabe, la claridad, la gestión de expectativas y la gestión de la carrera profesional son sumamente relevantes.

Al margen de los rasgos demográficos del repatriado, se ha querido analizar si la valoración que hace sobre las características del puesto al regreso y su proactividad en la gestión de su carrera profesional inciden en el resultado de la repatriación. La gran mayoría de elementos analizados han mostrado tener incidencia en el resultado de la repatriación tanto en términos de adaptación como de intención de abandono<sup>87</sup>. Estos hallazgos ofrecen soporte a la teoría de Lazarova y Cerdin (2007) de que el repatriado es proactivo en la toma de decisiones sobre su futuro profesional. Así, sopesa el empleo en la empresa al regreso y, considerando otra serie de inquietudes y motivaciones personales, se declina por el abandono o la retención. Conocer y considerar estos elementos desde la selección será importante para intentar que el resultado del proceso responda a la necesidad de la empresa.

<sup>86</sup> A excepción de los desplazados con hijos, que presentan peor adaptación general a los 2 meses desde el regreso.

<sup>87</sup> Tan solo *protean career* y la percepción de haber mejorado sus habilidades durante la misión internacional no han mostrado efecto en la intención de abandono. Sin embargo, se recuerda que el uso en el puesto al regreso de dichas habilidades sí reducen la reducen.

En adición a lo que despiertan en el repatriado las características del puesto específico al regreso, éste también presentará menor intención de abandono y mayor adaptación laboral en la medida en que perciba apoyo organizativo. Estos resultados están muy alineados con lo mencionado anteriormente sobre la importancia de que la empresa ofrezca signos visibles de que valora la experiencia internacional del trabajador. En coherencia con ello, ha quedado probado que a mayor percepción de cumplimiento del contrato psicológico, esto es, a mayor sensación de estar recibiendo un trato justo por parte de la empresa, menor intención de abandono. Estos elementos también ponen de relieve que la empresa no solo ha de atender a la gestión que lleva a cabo, sino preocuparse también por mostrar una actitud favorable y respetuosa hacia el repatriado y su trayectoria. Todo ello redundará en un mejor resultado al regreso.

Como últimos elementos individuales se han estudiado el estatus y la adaptación al país de destino. Se observa que quienes pierden estatus a su regreso presentan peor adaptación laboral y a la vida en general. Se entiende que el estatus, a pesar de que tiene su reflejo en la vida social, en numerosas ocasiones viene dado por el puesto de trabajo; de ahí que la repercusión sea para todos los ámbitos de la adaptación. Para evitar este efecto Caligiuri y Lazarova (2001) sugieren, por ejemplo, el pago por parte de la empresa por la pertenencia a un club de expatriados o la entrada a escuelas privadas, entre otros. Por el contrario, no parece que una mayor adaptación al país de destino incida negativamente en la adaptación al regreso. Cabía suponer que el esquema mental del repatriado estuviera habituado al nuevo entorno y que, por ende, el choque cultural inverso repercutiera negativamente en su regreso; sin embargo, no se ha encontrado que así sea. Por ello es importante poner todos los medios necesarios para favorecer la adaptación al país extranjero, sin miedo a que ello perjudique la adaptación en la reintegración.

Tal y como se ha expuesto, el cuarto objetivo específico persigue dar soporte a uno de los elementos de la perspectiva emergente o proactiva: la relevancia del individuo en el resultado de su repatriación. Esta idea partía del trabajo de Lazarova y Cerdin (2007) pero, tal y como se puede observar, las variables estudiadas superan con creces las propuestas por los autores. En consecuencia, la consecución de este cuarto objetivo específico ha permitido contribuir a entender mejor y en mayor profundidad qué elementos individuales afectan al resultado de la repatriación.

Según el estudio empírico, son muchas las actitudes del individuo que repercuten en el resultado de la repatriación. Algunas se generan en respuesta a la gestión o actitud de la empresa (la satisfacción con ciertos elementos del puesto al regreso, la percepción de apoyo organizativo o de cumplimiento del contrato psicológico) y, por ello, en coherencia con la perspectiva tradicional u organizativa, su papel en el resultado de la repatriación no se cuestiona. Sin embargo, otras tienen que ver con cómo el repatriado se comporta y entiende que tiene que dirigir su carrera profesional y no atienden tanto a variables de índole organizativa, sino a decisiones que el trabajador toma por iniciativa propia pensando en su futuro laboral (eficacia personal, activismo de carrera, *boundaryless career*). En consecuencia, acorde con Lazarova y Cerdin (2007), puede ocurrir que en ocasiones el abandono no esté relacionado con la empresa y una mala gestión por su parte, sino con los rasgos del trabajador. Cuando el repatriado reúna este tipo de características, los esfuerzos para favorecer la

retención habrán de ser redoblados. Entonces, será importante conocer en profundidad lo que satisface al repatriado en el ámbito laboral y procurar ofrecerlo, y, aún así, puede que en ocasiones la salida sea inevitable.

### O.E.5. Qué VARIABLES DEL ENTORNO inciden en la adaptación y en la intención de abandono al regreso.

De nuevo volviendo al trabajo de Lazarova y Cerdin (2007), el segundo elemento que compone la perspectiva emergente o proactiva es el entorno del trabajador. Este objetivo específico pretende analizar su efecto en el resultado de la repatriación.

Son dos los elementos analizados: la adaptación del cónyuge al regreso y las oportunidades laborales disponibles.

Los resultados ponen de manifiesto que la empresa debe prestar especial atención a la situación del cónyuge durante todo el proceso, pues su adaptación repercute en todos los ámbitos en la del repatriado. Además, considerando que el perfil ideal en clave de retención responde a un repatriado mayor y con pareja estable, más importante es tener presente su efecto en la vuelta ya desde el inicio. Así, por ejemplo, se sugiere incluirlo en los planes formativos.

El segundo elemento del entorno analizado son las oportunidades alternativas de empleo. Al contrario de lo esperado, quienes creen poder obtener otro empleo no presentan mayor intención de abandono. Este resultado es sumamente relevante desde el punto de vista de la organización que inició la expatriación, puesto que si el abandono no responde a lo que otras empresas ofrecen y el objetivo de la empresa es la retención, la correcta gestión de la carrera profesional y una actitud respetuosa hacia el bagaje del trabajador pueden frenar la fuga de talento. Por el contrario, considerando este resultado y trayendo a colación que la intención de abandono en la muestra se incrementa con el paso del tiempo, es probable que las empresas representadas no estén llevando a cabo una gestión satisfactoria desde la óptica del repatriado.

### O.E.6. Conocer si la adaptación incide en la intención de abandono al regreso.

De este estudio se deduce que los resultados de la repatriación guardan relación entre sí. La adaptación laboral reduce la intención de abandono al regreso, sin embargo, se recuerda que se trata del ámbito donde ésta siempre es menor. En consecuencia, dirigir los esfuerzos de gestión a lograr el ajuste laboral tendrá doble repercusión positiva en el regreso.

En resumen, se observa que todos los objetivos empíricos planteados para esta investigación han podido ser cubiertos gracias precisamente al estudio empírico.

### 3. Limitaciones del estudio

A pesar de las aportaciones de esta investigación, es innegable que existen una serie de limitaciones que se derivan, sobre todo, del estudio empírico desarrollado.

La primera limitación es que la muestra está compuesta únicamente por repatriados que siguen trabajando en las empresas internacionales que los enviaron al extranjero. No ha sido posible recoger información de repatriados que han abandonado la organización a su regreso a España, por eso el resultado de la repatriación se mide en términos de intención de abandono y no de abandono.

La segunda limitación es que se asume la posibilidad de sesgo en las respuestas de los participantes motivada por varias razones. Por un lado, la repatriación no ha sido inminente en todos los casos y, de hecho, se exige que hayan transcurrido al menos 9 meses desde el regreso para poder participar en el estudio, por lo que las respuestas se basan en los recuerdos sobre lo que pudieron experimentar y ello puede estar distorsionado en mayor o menor medida por el paso del tiempo. Es decir, es posible que el tiempo que llevan en España ejerza algún efecto sobre las respuestas de algunos participantes. De hecho, se observa que el 61% de la muestra (99 individuos) ofrecen la misma puntuación para la intención de abandono a los 2 y a los 9 meses y, al margen de que puedan percibir que su intención de abandono no ha variado, también puede estar originado por este hecho. Por otro lado, la encuesta ha sido remitida directamente por la investigadora a los repatriados, pero la vía para la obtención de sus datos de contacto ha sido la dirección de RRHH de las empresas internacionales. De este modo, cabe la posibilidad de que algunos participantes sean reticentes a responder sinceramente a ciertas cuestiones; especialmente aquellas relacionadas con su satisfacción, adaptación o intención de abandono. Para evitar este problema, se aseguró el anonimato tanto del participante como de la empresa de la que forma parte, de modo que no es posible identificar a ninguno de ellos. Asimismo, también se debe considerar una limitación pedir a los repatriados que valoren la adaptación de su cónyuge.

En cuarto lugar, al igual que la mayoría de estudios de gestión de RRHH, la investigación ha sido llevada a cabo en un solo país (Brewster, 2012) y, por ello, los hallazgos están vinculados solamente a éste, en este caso, España.

La quinta limitación tiene que ver con el modelo a contrastar y la medición de las variables. El análisis de la complementariedad de las dos perspectivas propuestas, la tradicional u organizativa y

la emergente o proactiva, ha derivado en un número considerable de variables a analizar. Además, la medición de algunas de ellas supone la inclusión en el instrumento de medida de muchos ítems. En consecuencia, el cuestionario online estructurado autoadministrado<sup>88</sup> contaba con un total de 46 preguntas dirigidas a responder a las cuestiones planteadas en esta investigación. Ello conlleva que el tiempo estimado para responderlo rondaba la media hora y, por ello, muchos de los repatriados que iniciaron la encuesta no han llegado a culminarla. De ahí, en gran medida, el elevado número de cuestionarios descartados. Además, otra de las consecuencias del alto número de variables a estudiar es que no ha sido posible ampliar el número de aquellas que analizan el efecto del entorno del trabajador en el resultado de la repatriación, en coherencia con la perspectiva emergente o proactiva.

Finalmente, este trabajo es un estudio de corte transversal. Uno longitudinal favorecería una mejor comprensión del proceso de repatriación, sobre todo considerando que la inclusión del factor tiempo ha puesto de manifiesto la influencia del mismo en el proceso de adaptación y de intención de abandono.

---

<sup>88</sup> Véase Anexo – Cuestionario en la página 359.

## 4. Líneas futuras de investigación

Las líneas futuras de investigación sugeridas están enfocadas principalmente a seguir indagando en algunos resultados de la investigación empírica, a superar las limitaciones mencionadas y a profundizar en aspectos no explorados.

A pesar de las aportaciones realizadas, sigue habiendo necesidad de estudio de la adaptación y la intención de abandono en la repatriación y del caso particular de analizar el fenómeno en España. Es importante seguir ahondando en la vigencia de las dos perspectivas y especialmente ampliar el estudio de la perspectiva emergente. Analizar el efecto de nuevas variables individuales y sobre todo del entorno sigue siendo necesario, especialmente el efecto de las oportunidades alternativas de empleo, pues no coinciden con los hallazgos de Lazarova y Cerdin (2007). Además, dado que no existe una definición exacta sobre lo que supone el éxito en la repatriación, nuevos resultados posibles han de ser examinados. Así, el cuestionario recoge también datos sobre el desempeño, la satisfacción y el compromiso afectivo del repatriado a su regreso; elementos que serán abordados en futuras investigaciones.

Atendiendo a los resultados concretos de este trabajo, si se comparan con los obtenidos por Sánchez (2005) para el caso español, las características del puesto al regreso difieren en el efecto de la promoción y de la retribución. En principio, este estudio parece más alineado con un razonamiento lógico, pero ello no resta importancia a la necesidad de seguir ahondando en la cuestión, para matizar las conclusiones de ambos trabajos.

En relación a la comunicación, Sánchez (2005) encontró apoyo empírico para defender que la asignación de un tutor reduce la intención de abandono del repatriado, pero frente a toda lógica también encontró que reduce la adaptación. Por su parte, este trabajo no encuentra relación con ninguno de los dos resultados de la repatriación y tampoco ofrece respaldo a las visitas a casa durante la estancia en el extranjero. Dada la contradicción y el firme apoyo teórico para ambos conceptos, es importante ahondar en su conveniencia. Puede que la formulación de la pregunta no haya sido oportuna, dado que Sánchez (2005) empleó el mismo planteamiento y sus resultados son sorprendentes para el caso de la adaptación. Quizás sea conveniente especificar mejor las funciones y el rol del tutor, para que pueda ser más fácilmente identificable a pesar de que no se relacione con esa denominación. Asimismo, también es cierto que no eran muchos los repatriados que han dicho contar con uno; ello puede haber ejercido algún efecto en el resultado.

Otro resultado que merece mayor atención es el relativo a la formación, social y profesional, y a las garantías de cara al regreso. Cuanto mayor es la valoración de estos elementos mayor es el efecto positivo en la repatriación. Sin embargo, este trabajo no indaga sobre cuáles son los factores por los que se consideran oportunos. Así, es interesante analizar qué significa que el trabajador les otorgue valor. Puede ser interesante abordar este trabajo por medio de un estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad.

Asimismo, dada la relevancia que ha mostrado tener la familia en el resultado de la repatriación (especialmente el cónyuge) y en línea con la importancia de recabar información directamente del sujeto implicado (tal y como ha hecho este estudio dirigiéndose al repatriado y no a los gestores), es interesante diseñar nuevos trabajos que pregunten directamente al cónyuge y la familia sobre su vivencia y opinión para posteriormente analizar su efecto en la repatriación del trabajador. Este enfoque alimentaría los hallazgos para la perspectiva emergente. Adicionalmente, en relación al efecto del cónyuge en el proceso global de expatriación, es interesante estudiar el efecto de las denominadas carreras duales en la movilidad internacional; cómo afecta al proceso general y a la negociación de las condiciones de regreso. Como punto de partida, el cuestionario de la presente investigación preguntaba al repatriado si la empresa se había implicado en la búsqueda de empleo del cónyuge cuando éste se había desplazado también al extranjero; sin embargo, su análisis ha sido pospuesto para futuras investigaciones. También será interesante analizar muestras en las que el cónyuge es varón y el repatriado mujer, puesto que en este estudio la mayoría de casos no responden a esa realidad.

Otro resultado que difiere del planteamiento inicial ha sido encontrar que la adaptación al país de destino no incide en la del momento del regreso. Se ha planteado como una explicación posible que, puesto que la expatriación y la repatriación son reubicaciones que exigen una adecuación a un entorno con el que el trabajador no está al inicio familiarizado, éste ha podido desarrollar una habilidad de adaptación a nuevos contextos debido a su movilidad internacional. En este sentido, sería interesante estudiar esta posibilidad con repatriados que hayan participado en múltiples asignaciones internacionales, para conocer si su adaptación es mayor y más rápida.

Otro elemento distintivo de esta investigación, siguiendo las indicaciones de Sánchez (2005), ha sido la inclusión del horizonte temporal en el análisis de los resultados. Pero además, también se ha pedido a los participantes que indiquen en qué momento se han dado ciertas prácticas de gestión (la formación social y profesional y las garantías). Sin embargo, se ha pospuesto para trabajos futuros conocer si el efecto es mayor en función del momento de puesta en marcha.

Dejando las líneas futuras de investigación derivadas del análisis de los resultados para adoptar una óptica más global, una posibilidad consiste en realizar un estudio empírico que incorpore en la muestra repatriados que han abandonado sus organizaciones. Tener la posibilidad de analizar la experiencia de quienes no permanecen en la misma empresa proporcionaría una visión complementaria altamente interesante, pues ofrecería datos sobre las razones definitivas que les abocaron a dejar su organización. Todo ello ayudaría en la comprensión de los determinantes del

abandono y de la adaptación al regreso y permitiría profundizar en la relación entre la intención de abandono y la salida final de la empresa, contrastando si son los mismos elementos los que provocan uno u otro efecto o si existen uno o varios elementos que finalmente se traducen en retención.

Otra posibilidad futura de investigación sería incorporar a la empresa como unidad de análisis en el estudio, ya que en este caso, las prácticas a implantar durante el proceso de expatriación han sido extraídas de la literatura. Así, el efecto de la perspectiva tradicional u organizativa se ajustaría más a la realidad vivida por el repatriado.

Además, dado que los resultados de esta investigación se circunscriben tan solo al ámbito español, sería interesante replicar el trabajo en otros países para poder realizar estudios comparativos y comprobar la aplicabilidad del modelo propuesto en otros contextos. Además, permitiría ver si las diferencias culturales tienen implicaciones en el resultado de la repatriación y, por tanto, en la manera de gestionar el proceso.

Asimismo, también sería de interés replicarlo con las mismas empresas en otro momento con la intención de confirmar si ha habido mejoras en la repatriación o no, a partir de los hallazgos de esta y otras investigaciones. Finalmente, se puede valorar la posibilidad de agrupar a las empresas por sectores, tamaños, origen de la empresa matriz u otros criterios e intentar observar si existen diferencias en los resultados y los factores determinantes.

Una línea adicional podría consistir en la realización de un estudio longitudinal, pues ayudaría a examinar mejor los determinantes de la adaptación y de la intención de abandono en cada momento y comprender mejor la dinámica del fenómeno. Además, permitiría conocer las implicaciones finales de carrera tras la repatriación, elemento destacado en el éxito del proceso (Collings y Scullion, 2012).

Finalmente, en base a un pequeño análisis preliminar, parece interesante ahondar en mayor profundidad en un futuro sobre los factores que inciden en la disminución de la intención de abandono a los 9 meses respecto a los 2 meses; esto es, los factores que aumentan el deseo o la decisión de quedarse en la empresa. En un primer acercamiento, los factores que parecen tener ese efecto son: el haber sido desplazado con hijos, el compromiso afectivo<sup>89</sup>, y el ofrecimiento de garantías de reintegración. Por el contrario, los que aumentan la intención de abandono son: el activismo de carrera, la eficacia personal<sup>90</sup> y el uso de las nuevas tecnologías. Lo mismo cabría hacer para el caso de la adaptación al regreso.

---

<sup>89</sup> Se recuerda que esta variable no ha sido estudiada en esta investigación.

<sup>90</sup> Esta investigación solo ha planteado la relación de esta variable con la adaptación al regreso, puesto que se la que apoya la literatura.



## Capítulo 8

---

### **Bibliografía**

- > N.J. ADLER y S. BARTHOLOMEW: "Managing globally competent people" en *Academy of Management Executive*, vol. VI, núm. 3, 1992, págs. 52-65
- > A.J. ALI y M. ISMAIL: *Repatriates and Their Spouses*, Saarbrücken (Alemania), ed. LAMBERT Academic Publishing, 2010
- > M.B. ARTHUR: "The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry" en *Journal of Organizational Behavior*, Vol. XV, núm. 4, 1994, págs. 295-306.
- > N. ARTHUR: "Counseling international students: clients from around the world" en Kluwer Plenum, 2003
- > W. ARTHUR y W. BENNETT: "The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success" en *Personnel Psychology*, vol. XLVIII, 1995, págs. 99–114.
- > M.B. ARTHUR, S.N. KHAPOVA y C.P.M. WILDEROM: "Career success in a boundaryless career world" en *Journal of Organizational Behavior*, Vol. XXVI, 2005, págs. 177–202
- > M.H. ASHAMALLA: "International Human Resource Management Practices: The Challenge Of Expatriation" en *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. VIII, núm. 2, 1998, págs.54 - 65
- > A.B. AVRIL y V.P. MAGNINI: "A holistic approach to expatriate success" en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. XIX, núm. 1, 2007, págs. 53-64
- > Z. AYCAN y R.N. KANUNGO: "Current issues and future challenges in expatriate management" en *Expatriate management: Theory and research*, Greenwich, Connecticut, ed. JAI Press, 1997, págs. 245-260
- > M. BANAI y W. HARRY: "Boundaryless global careers" en *International Studies of Management and Organizations*, Vol. XXXIV, núm. 3, 2004, págs. 96-120.
- > C. BARTLETT y S. GHOSHAL: "Tap your subsidiaries for global reach" en *Harvard Business Review*, vol. VXIV, núm. 6, 1986, págs. 87-95.
- > Y. BARUCH: "Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints" en *Human Resource Management Review*, Vol. XVI, 2006, págs. 125-138
- > M. BASTIDA DOMÍNGUEZ: "El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva" en *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE*, 2007, págs. 59-73
- > A. BEGLEY, D.G. COLLINGS y H. SCULLION: "The cross-cultural adjustment experiences of self-initiated repatriates to the Republic of Ireland labour market" en *Employee Relations*, vol. XXX, núm. 3, 2008, págs. 264-282
- > G. BENSON y M. PATTIE: "Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes" en *International Journal of Human Resource Management*, Vol. IX, 2008, págs. 1636-1653.
- > T. BIEMANN y M. ANDRESEN: "Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates: two distinct types of international careers" en *Journal of Managerial Psychology*, vol. XXIV, núm. 4, 2010, págs. 430-448

- > R. BILLINGS y V. WEMMENS: "The role of alternatives in process models of withdrawal" en Proceedings of the 26<sup>th</sup> Annual Conference of the Midwestern Academy of Management', 1983, págs.18–29.
- > I. BJÖRKMAN y P. BUDHWAR: "When in Rome...? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India" en Employee Relations, vol. XXIX, núm. 6, 2007, págs. 595-610
- > I. BJÖRKMAN y G.K. STAHL: "International human resource management research: an introduction to the field", en Handbook of Research in International Human Resource Management, cap.1, Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2006, págs. 1-11.
- > I. BJÖRKMAN, G.K. STAHL y S.S. MORRIS: "Introduction-development of the field of IHRM research", en Handbook of Research in International Human Resource Management, cap.1, 2nd ed., Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 1-12.
- > J.S. BLACK: "Work Role Transitions: A study of American Expatriate Managers in Japan" en Journal of International Business Studies, vol. XXII, núm. 4, 1988, págs. 671-698.
- > J.S. BLACK: "O Kaerinasai: Factors related to Japanese repatriation adjustment" en Human Relations, vol. XLVII, núm.12, 1994, págs. 1489-1508.
- > J.S. BLACK y H. B. GREGERSEN: "When yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment" en Journal of International Business Studies, vol. XXII, núm. 4, 1991a, págs. 671-698.
- > J.S. BLACK y H.B. GREGERSEN: "The Right Way to Manage Expats" en Harvard Business Review, vol. LXXVII, núm. 2, Marzo-Abril 1999, págs. 52-60
- > J.S. BLACK, H.B. GREGERSEN y M.E. MENDENHALL: "Toward a theoretical framework of repatriation adjustment" en Journal of International Business, vol. XXIV, 1992, págs. 737-760
- > J.S. BLACK, H.B. GREGERSEN, M.E. MENDENHALL y L.K. STROH: "Globalizing people through international assignments", 1999, Addison-Wesley Longman Inc., Nueva York.
- > J.S. BLACK y M.E. MENDENHALL: "The u-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework" en Journal of International Business Studies, vol. XXII, núm. 2, 1991, págs. 225-248.
- > J.S. BLACK, M.E. MENDENHALL y G. ODDOU: "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives" en Academy of Management Review, vol. XVI, núm. 2, 1991, págs. 291-318.
- > J.S. BLACK, y L.W. PORTER: "Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong" en Journal of International Business Studies, vol. XXII, núm. 1, 1991, págs. 99-113
- > J.S. BLACK y G.K. STEPHENS: "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments" en Journal of Management, vol. XV, núm. 4, 1989, págs. 529-544
- > J.S. BLACK y G.K. STEVENS: "The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignments" en Academy of Management Proceedings, 1989, págs. 101-106.

- > M.C. BOLINO: "Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations" en *Journal of International Business Studies*, vol. XXXVIII, 2007, págs. 819–835
- > M.C. BOLINO y D.C. FELDMAN: "Increasing the Skill Utilization of Expatriates" en *Human Resource Management*, vol. XXXIX, núm. 4, 2000, págs. 367–379
- > J. BONACHE: "Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: the perceived impact of international assignments on work-related variables" en *Personnel Review*, vol. XXXIV, núm. 1, 2005, págs. 110-124
- > J. BONACHE y C. BREWSTER: "Knowledge transfer and the management of expatriation" en *Thunderbird International Business Review*, vol. XVIII, núm. 1, 2001, págs. 145–168.
- > J. BONACHE y J. CERVIÑO: "Global integration without expatriates" en *Human Resource Management Journal*, vol. VII, num. 3, 1997, págs. 89-101.
- > J. BONACHE y L. STIRPE: "Compensating global employees", en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.9, 2nd ed., Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 162-182.
- > S. BRABANT, C.E. PALMER y R. GRAMLING: "Returning home: An empirical investigation of crosscultural reentry" en *International Journal of Intercultural Relations*, vol. XIV, 1990, págs. 387–404.
- > C. BREWSTER: "Comparing HRM policies and practices across geographical borders", en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.5, 2nd ed., Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 76-96.
- > J.P. BRISCOE, D.T. HALL y R.L. FRAUTSCHY: "Protean and boundaryless careers: An empirical exploration" en *Journal of Vocational Behavior*, vol. LXIX, 2006, págs. 30–47
- > M. BROOKES, R. CROUCHER, M. FENTON-O'CREEVY y P. GOODERHAM: "Measuring competing explanations of human resource management practices through the Cranet survey: cultural versus institutional explanations" en *Human Resource Management Review*, vol. XXI, 2011, págs. 68–79
- > W.F. CAGNEY: "Executive re-entry: the problems of repatriation" en *Personnel Journal*, September 1975, págs. 487-488.
- > P.M. CALIGIURI: "Performance Measurement in a Cross-National Context" en *Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges*, cap. 9, ed. Laurence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 2006, págs. 227-243 .
- > P.M. CALIGIURI y M. LAZAROVA: "Strategic Repatriation Policies to Enhance Global Leadership Development" en *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*, cap. 14, ed. Quorum Books, Greenwood Publications Group Inc, 2001, págs. 243-256
- > P.M. CALIGIURI y I. TARIQUE: "Predicting effectiveness in global leadership activities" en *Journal of World Business*, vol. XLIV, 2009, págs. 336-346
- > T. CAPELLEN y M. JANSSENS: "Global manager's career competencies" en *Career Development International*, vol. XIII, núm. 6, 2008, págs. 514-537

- > M. CARPENTER, WM. SANDERS y H. GREGERSEN: "Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay" en *Academy of Management Journal*, vol. XLIV, núm. 3, 2001, págs. 493-511
- > S. CARR, K. INKSON y K. THORN: "From global careers to talent flow: reinterpreting 'brain drain'" en *Journal of World Business*, Vol. XL, núm. 4, 2005, págs. 386-398.
- > G.F. CAUSIN, B. AYOON y P. MOREO: "Expatriation in the hotel industry: An exploratory study of management skills and cultural training" en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. XXIII, núm. 7, 2011, págs. 885-901
- > CENDANT MOBILITY: "Emerging Trends in Global Mobility: The Assignee Perspective". 2004
- > S.S. CHI y S.CHEN: "Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates" en *International Journal of Manpower*, vol. XXVIII, núm. 6, 2007, págs. 474-488
- > I. CHIOTIS-LESKOWICH: "The family as a developmental issue in expatriate assignments" en *Development and Learning in Organizations*, vol. XXIII, núm. 6, 2009, págs. 4-7
- > J. COHEN: "Statistical Power Analysis" en Cambridge University Press, vol. I, núm. 3, junio 1992, págs. 98-101
- > D. COLLINGS y H. SCULLION: "Global staffing", en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.8, 2nd ed., Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 142-161.
- > D. COLLINGS y H. SCULLION y M.J. MORLEY: "Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives", en *Journal of World Business*, vol. XLII, 2007, págs. 198–213.
- > B.J. COX: "The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment", en *International Journal of Intercultural Relations*, vol. XXVIII, núm.3-4, 2004, págs. 201-219
- > M. CROWLEY-HENRY: "The Protean career" en *International Studies of Management and Organization*, Vol. XXVII, núm. 3, 2007, págs. 44-64.
- > M. CROWLEY-HENRY: "Re-conceptualizing the career development of self initiated expatriates: rivers not ladders" en *Journal of Management Development*, Vol. XXXI, núm. 2, 2012, págs. 130-141.
- > H. DE CIERI y P.J. DOWLING: "Strategic human resource management in multinational enterprises: developments and directions", en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.1, 2nd ed., Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 13-35.
- > J.E. DELERY y D.H. DOTY: "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions" en *Academy of Management Journal*, vol. XXXIX, núm. 4, 1996, págs. 802–835.
- > C.B. DERR y G.R. ODDOU: "Are US multinationals adequately preparing future American leaders for global competition?" en *The International Journal of Human Resource Management*, vol. II, núm. 2, 1991, págs. 227–244.

- > M. DICKMANN y H. HARRIS: "Developing career capital for global careers: the role of international assignments" en *Journal of World Business*, Vol. LX, 2005, págs. 399-408.
- > P.J. DOWLING, M. FESTING y A.E. ENGLE: *International Human Resource Management*, 6<sup>th</sup> Edition, London, ed. Cengage Learning, 2013
- > P.J. DOWLING Y D.E. WELCH: *International human resource management. Managing people in a multinational context*, 4<sup>TH</sup> Edition, London, ed. Thomson, 2004
- > L.T. EBY, M. BUTTS y A. LOCKWOOD: "Predictors of success in the era of boundaryless careers" en *Journal of Organizational Behavior*, Vol. XXIV, 2003, págs. 689-708.
- > A. EDSTRÖM y J.R. GALBRAITH: "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations" en *Administrative Science Quarterly*, vol. XXII, núm. 2, 1977, págs. 248-263
- > T. EDWARDS y S. KURUVILLA: "International HRM: National Business Systems, Organizational Politics and the International Division of Labour in MNCs" en *International Journal of Human Resource Management*, vol. XVI, núm. 6, 2005, págs. 1-21
- > R. EISENBERGER, J. CUMMINGS, S. ARMELI y P. LYNCH: "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction" en *Journal of Applied Psychology*, vol. LXXXII, núm. 5, 1997, págs. 812-820
- > D.M. ESCHBACH, G.E. PARKER, y P.A. STOEBERL: "American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments", en *International Journal of Human Resource Management*, vol. XII, núm. 2, 2001, págs. 270-287.
- > D.C. FELDMAN y D.C. THOMAS: "Career management issues facing expatriates" en *Journal of International Business Studies*, Vol. XXIII, núm. 2, 1992, págs. 271-93.
- > E. FERNÁNDEZ, J.M. MONTES y C.J. VÁZQUEZ: "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual" en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. VI, núm. 3, 1997, págs. 11-32
- > C.F. FEY y I. BJÖRKMAN: "The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia" en *Journal of International Business Studies*, vol. XXXII, núm. 1, 2001, págs. 59-75.
- > N. FORSTER: "The persistent myth of high expatriate failure rates': a reappraisal" en *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. VIII, núm. 4, 1997, págs. 414-433.
- > M.L. FRANCKE: "LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO. El caso específico de la adaptación en el proceso de expatriación" Tesis Doctoral, 2007. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Donostia-San Sebastián: Universidad de Deusto.
- > M.L. FRANCKE, A. ARIZKUREN, J. BANIANDRÉS y A. EIZAGUIRRE: "Factores durante la asignación que favorecen la adaptación del expatriado" en VII International Workshop on Human Resoure Management, Murcia, 21-22 Mayo 2009.
- > P. GARCÍA-LOMBARDÍA y J.R. PIN: "Los Retos de la Expatriación: aproximación empírica" IESE Business School, University of Navarra, 2009

- > E. GARRIDO: "Autoeficacia en el mundo laboral" en Apuntes de psicología, vol. XVIII, núm. 1, 2000, págs. 9-38.
  
- > GEODESY ASSOCIATION (PricewaterhouseCoopers Human Resource Services and Cranfield School of Management): "Understanding and avoiding the barriers to international mobility" en International mobility insight Report, 2005
  
- >M. GLISSMEYER, J.W. BISHOP y R.D. FASS: "Role Conflict, Role Ambiguity, and Intention to Quit the Organization: The Case of Law Enforcement Officers" en Academy of Management Journal, vol. XL, núm. 1, 2008, págs. 82-111
  
- > GLOBAL MOBILITY SURVEY: "Global Mobility: Strategic or Tactical?" 2014
  
- > GLOBAL MOBILITY TRENDS SURVEY, Brookfield Global Relocation Services, 2014
  
- > GMAC Global Relocation Services: "Global Relocation Trends" Oak Brook. 2004 Report.
  
- > GMAC Global Relocation Services: "Global Relocation Trends" Oak Brook. 2008 Report.
  
- > I. GÓMEZ: "Estudio del impacto de la influencia de las dimensiones de la responsabilidad social corporativa en la reputación corporativa, la calidad del servicio percibido y la lealtad de los usuarios". Tesis Doctoral, 2014. Facultad de Ciencias Empresariales; Departamento de Estrategia y Modelos de Gestión. Oñate: Universidad de Mondragón.
  
- > Y. GOSS y G.E. HYNES: "Strategies for Successful Repatriation" en Journal of International Business Research, vol. IV, núm. 1, 2005.
  
- > A. GRAF y M. MERTESACKER: "Intercultural training: six measures assessing training needs" en Journal of European Industrial Training, vol. XXXIII, núm. 6, 2009, págs. 539-558
  
- > H.B. GREGERSEN y J.S. BLACK: "A multifaceted approach to expatriate retention in international assignment" en Group and Organizational Studies, vol. XV, 1991, págs. 461-485.
  
- >H.B. GREGERSEN y J.S. BLACK: "Multiple Commitments upon Repatriation: the Japanese Experience" en Journal of Management, vol. XXII, 1996, págs. 209-229
  
- >H.B. GREGERSEN y L.K. STROH: "Coming home to the Arctic Cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment" en Personnel Psychology, vol. L, 1997, págs. 635-654
  
- > L.GROSS: "The right way to bring expats home" en Workforce, vol. LXXXI, núm. 7, 2002, págs. 40-44
  
- > J.R. GULLAHORN y J.E. GULLAHORN: "An extensión of the u curve hipótesis" en Journal of Social Issues, vol. III, 1963, págs. 33-47.
- > J. HAIR, R. ANDERSON, R. TATHAM y W. BLACK: "Análisis Multivariante". España: Prentice Hall. 4ª edición, 1999.
  
- > D.T. HALL: "Careers in Organizations", Goodyear, Pacific Palisades, CA, 1976.
  
- > D.T. HALL: "The Career Is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers", 1º edición, Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1996.

- > D.T. HALL: "Careers in and out of Organizations", Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2004.
- > M. HARVEY: "Repatriation of corporate executives: an empirical study" en *Journal of International Business Studies*, Vol. XX, 1989, págs. 131-44.
- > M. HARVEY, M.M. NOVECEVIC y C. SPEIER: "An innovative global management staffing system: a competency-based perspective" en *International Journal of Human Resource Management*, vol. XII, núm. 6, 2001, págs. 898-915
- > M. HARVEY, C. SPEIER, y M.M. NOVECEVIC: "A theory-based framework for strategic global human resource staffing policies and practices" en *Human Resource Management*, vol. XXXIX, núm. 4, 2000, págs. 381-394
- > A-W. HARZING: "Of bears, bumble-bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries." en *Journal of World Business*, vol. XXXVI, núm. 4, 2001, págs. 366-379
- > D.A. HEENAN y H.V. PERLMUTTER: "Multinational organization development". Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- > R. HERNÁNDEZ, C. FERNÁNDEZ y L.P. BAPTISTA: *Metodología de la investigación*, 3ª edición, 2003, México: McGraw-Hill
- > J.B. HOCKING, M. BROWN y A.W. HARZING: "A knowledge- transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcome" en *International Journal of Human Resource Management*, vol. XV, núm. 3, 2004, págs. 565–572.
- > G. HOFSTEDE: "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values". Newbury Park, CA: Sage. 1980.
- > R.R. HONG: "The Impact of Cultural Individualism & Collectivism on Protean & Boundaryless Career Attitudes and Job Satisfaction" Tesis Doctoral, 2012. Faculty of the Graduate College. Oklahoma: Oklahoma State University.
- > B.J. HURN: "Pre-departure training for international business managers" en *Industrial and Commercial Training*, vol. XXXIX, núm. 1, 2007, págs. 9-17
- > M.A. HUSELID: "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance" en *Academy of Management Journal*, vol. XXXVIII, 1995, págs. 635–72.
- > A.K. HYDER y M. LÖVBLAD: "The Repatriation process – a realistic approach" en *Career Development International*, vol. XII, núm. 3, 2007, págs. 264-281
- > K. INKSON, J. PRINGLE, M.B. ARTHUR y S. BARRY: "Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development" en *Journal of World Business*, vol. XXXII, núm. 4, 1997, págs. 351–368.
- > T. KOSTOVA y K. ROTH: "Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation" en *Academy of Management Review*, vol. XXVIII, núm. 2, 2003, págs. 297–317.
- > W.D. KRIEGER: "Career Activism: Development of a Measure and Exploration of its Consequences" Tesis Doctoral, 1995. Facultad de Filosofía; Departamento de Psicología: Universidad de Nueva York.

- > D.A. LARSON: "Here We Go Again: How a Family's Cross-Cultural and Repatriation Adjustment Relates to the Employee's Receptivity to Future International Assignments" en *SAM Advanced Management Journal*, vol. LXXI, núm. 2, 2006, págs. 46-57
- > M.B. LAZAROVA y P. CALIGIURI: "Retaining Repatriates: the role of organizational support practices" en *Journal of World Business*, vol. XXXVI, núm. 4, 2001, págs. 389-401
- > M.B. LAZAROVA y J-L. CERDIN: "Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences" en *Journal of International Business Studies*, vol. XXXVIII, 2007, págs. 404-429
- > M.B. LAZAROVA y D.C. THOMAS: "Expatriate Adjustment and performance revisited" en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.14, 2º edición, Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 271-292
- > H-W. LEE: "Factors that influence expatriate failure: an interview study", *International Journal of Management*, vol. 24, nº3, 2007, págs. 403-413
- > L.Y. LEE y R. CROKER: "A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training" en *Industrial Management & Data Systems*, vol. CVI, núm. 8, 2006, págs. 1187-1205
- > H-W. LEE y C-H. LIU: "The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: an empirical analysis" en *International Journal of Management*, vol. XXIII, núm. 4, 2006, págs. 751-762
- > S. LEIBA-O'SULLIVAN: "The protean approach to managing repatriation transitions" en *International Journal of Manpower*, vol. XXIII, núm. 7, 2002, págs. 597-616.
- > O. LEVY: "What We Talk About When We Talk About "Global Mindset": Managerial Cognition in Multinational Corporations" en *Journal of International Business Studies*, vol. XXXVIII, 2007, págs. 231-258
- > M. LINEHAN y H. SCULLION: "The repatriation of female international managers: An empirical study" en *International Journal of Manpower*; vol. XXIII, núm. 7, 2002; págs. 649-675
- > S. LYSGAARD: "Adjustment in a foreign society. Norwegian Fullbright Ggantees visiting the United States" en *International Social Science Bulletin*, vol. VII, págs. 45-51
- > S. MacDONALD y N. ARTHUR: "Connecting Career Management to Repatriation Adjustment" en *Career Development International*, vol. X, núm. 2, 2005, págs. 404-429
- > V.P. MAGNINI y E.D. HONEYCUTT: "Learning orientation and the hotel expatriate manager experience" en *International Journal of Hospitality Management*, Vol. XXII, 2003, págs. 267-380.
- > N.K. MALHOTRA: "Investigación de mercados. Un enfoque aplicado". Cuarta edición. 2004. Georgia Institute of Technology. Pearson Education.
- > I.M. MANEV y W.B. STEVENSON: "Nationality, Cultural Distance, and Expatriate Status: Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise" en *Journal of International Business Studies*, vol. XXXII, núm. 2, 2001, págs. 285-303
- > M. MARTÍN: "Contrastes de hipótesis". Cuadernos de estadística, ed. La Muralla, 2001

- > D.C. MARTIN y J.J. ANTHONY: "The Repatriation and Retention of Employees: Factors leading to successful programs" en *International Journal of Management*, vol. XXIII, núm. 3, 2006, págs. 620-631
- > J.N. MARTIN y T. HARRELL: "Intercultural reentry of students and professionals" en *Handbook of Intercultural Training*, cap.13, 3rd ed., ed. SAGE Publications, 2004, págs. 309-336
- > T.J. MAURER y H.R. PIERCE: "A comparison of likert scale and traditional measures of self-efficacy" en *Journal of Applied Psychology*, vol. LXXXIII, núm. 2, 1998, págs. 324-329.
- > W. MAYRHOFER, A. REICHEL y P. SPARROW: "Alternative forms of international working" en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.15, 2º edición, Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 293-320
- > M. MENDENHALL, E. DUNBAR y G. ODDOU: "Expatriate selection, training, and career-pathing: A review and critique" en *Human Resource Management*, vol. XXVI, 1987, págs. 331-345.
- > S. McKENNA y J. RICHARDSON: "The increasing complexity of the internationally mobile professional: Issues for research and practice" en *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. XIV, núm. 4, 2007, págs. 307-320
- > L.A. MOORE, B.V. JONES y C.N. AUSTIN: "Predictors of reverse culture shock among North American Church of Christ missionaries" en *Journal of Psychology and Theology*, Vol. XV, 1987, págs. 336-41.
- > L. O. MORGAN, W. NIE y S.T. YOUNG: "Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success" en *International Journal of Operations & Production Management*, vol. XXIV, núm. 12, 2004, págs. 1247-1268
- > M. MORLEY y N. HERATY: "International assignments and global careers" en *Thunderbird International Business Review*, vol. XLVI, núm. 6, 2003, págs. 633-646.
- > B. MYERS y J.K. PRINGLE: "Self-initiated foreign experience as accelerated development: influences of gender" en *Journal of World Business*, Vol. XL, núm. 4, 2005, págs. 421-31.
- > N.K. NAPIER y R.B. PETERSON: "Expatriate Re-Entry: What do Repatriates Have to Say?" en *Human Resource Planning*, vol. XIV, núm. 1, 1991, págs. 19-28
- > E. NAUMANN: "A Conceptual Model of Expatriate Turnover" en *Journal of International Business Studies*, vol. XXIII, núm. 3, 1992, págs. 499-531
- > K.L. NEWMAN y S.D. NOLLEN: "Culture and congruence: the fit between management practices and national culture" en *Journal of International Business Studies*, vol. XXVII, 1996, págs. 753-779
- > M.M. NOVICEVIC y M. HARVEY: "The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century" en *International Journal of Human Resource Management*, vol. XXII, núm. 8, 2001, págs. 1251-1268
- > K. OBERG (1960): "Culture shock: adjustment to the new cultural environment" en *Practical Anthropologist*, Vol. VII, págs. 177-182
- > C.A. ODEWAHN y M.M. PETTY: "A comparison of levels of job satisfaction, role stress and personal competence between union member and non-union member" en *Academy of Management Journal*, vol. XXIII, 1980, págs. 150-155

- > A. OSMAN-GANI y A.S. HYDER: "Repatriation Readjustment of International Managers: an empirical analysis of HRD interventions" en *Career Development International*, vol. XIII, núm. 5, 2008, págs. 456-475
- > J. PAAUWE y E. FARNDAL: "International human resource management and firm performance" en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.6, 2ª edición, Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 97-116.
- > J. PALTHE: "The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce" en *International Journal of Intercultural Relations*, vol. XXVIII, 2004, págs. 37-59
- > H.J. PARK, H. MITSUHASHI, C.F. FEY e I. BJÖRKMAN: "The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance – a partial mediating model" en *The International Journal of Human Resource Management*, vol. XIV, núm. 8, 2003, págs. 1391-1406
- > J.V. PASCUAL IVARS: "El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en la Pyme: aplicación, factores explicativos y estrategia corporativa" Tesis Doctoral, 2013. Facultad de Economía; Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras". Valencia: Universitat de València.
- > M. PATTIE, M.M. WHITE y J. TANSKY: "The homecoming: a review of support practices for repatriates" en *Career Development International*, vol. XV, núm. 4, 2010, págs. 359-377
- > T. PELTONEN: "Facing rankings from the past: a tournament perspective on repatriate career mobility" en *The International Journal of Human Resource Management*, vol. VIII, núm. 1, 1997, págs. 107-123
- > H.V. PERLMUTTER: "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation" en *Columbia Journal of World Business*, vol. IV, núm. 1, 1969, págs. 9-18
- > L.H. PETERS, E.F. JACKOFSKY Y J.R. SALTER: "Predicting turnover: a comparison of part-time and full-time employees" en *Journal of Occupational Behavior*, vol. II, núm. 2, 1981, págs. 89-98.
- > J. PFEFFER: "Competitive Advantage Through People". Boston: Harvard Business School Press. 1994
- > J. PFEFFER: "Seven Practices of Successful Organizations" en *California Management Review*, vol. XL, núm. 2, 1998, págs. 96-124.
- > G. PIRES, J. STANTON y S. OSTENFELD: "Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethnically diverse countries: marketing insights" en *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. XIII, núm. 2, 2006, págs. 156-170
- > D. POLLITT: "Abroad but not forgotten" en *Human Resource Management International Digest*, vol. XIV, núm. 4, 2007, págs. 29-31
- > B.J. PUNNET: "Towards effective management of expatriate spouses" en *Journal of World Business*, vol. XXXII, núm. 3, 1997, págs. 243-258
- > C. QIN y Y. BARUCH: "The impact of cross-cultural training for expatriates in a Chinese firm" en *Career Development International*, vol. XV, núm. 3, 2010, págs. 296-318

- > S. REICHE y A.W. HARZING: "International Assignments" en *International Human Resource Management*, cap. 7, 3ª edición, Londres, ed. Sage Publications, 2011, págs. 185-226
- > K. RIUSALA y V. SUUTARI: "Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses" en *Career Development International*, vol. V, núm. 2, 2000, págs. 81-90.
- > J.R. RIZZO, R.J. HOUSE y S.I. LIRTZMAN: "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations" en *Administrative Science Quarterly*, vol. XV, núm. 2, 1970, págs. 150-163
- > B.F. ROHRLICH y J.N. MARTIN: "Host country and reentry adjustments of student sojourners" en *International Journal of Intercultural Relations*, vol. XV, 1991, págs. 163-182.
- > D.M. ROUSSEAU: "Psychological and implied contracts organizations" en *Employee Responsibilities & Rights Journal*, Vol. II, 1989, págs. 121-39.
- > M.E. SÁNCHEZ: "La gestión de los trabajadores repatriados en la empresa internacional. Un estudio empírico para el caso español" Tesis Doctoral, 2005. Facultad de Ciencias de la empresa; Departamento de Economía de la Empresa. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- > M.E. SÁNCHEZ, M.I. BARBA y R. SANZ: "Estudio cualitativo sobre la gestión de la repatriación en las empresas internacionales" en *Revista de Economía y empresa*, vol. LII, 2005, págs. 69-85
- > M.E. SÁNCHEZ, R. SANZ y M.I. BARBA: "Factores que influyen en la Adaptación del Repatriado: un estudio empírico para el caso español" en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. XVI, núm. 1, 2007, págs. 99-144
- > M.E. SÁNCHEZ, R. SANZ y M.I. BARBA: "Analysis of the repatriation adjustment process in the Spanish context" en *International Journal of Manpower*, vol. XXXI, núm. 1, 2010, págs. 21-41
- > R.S. SCHULER, P.J. DOWLING y H. DE CIERI: "An integrative framework of strategic international human resource management" en *Journal of Management*, vol. IXX, 1993, págs. 419-459
- > H. SCULLION, D.G. COLLINGS y P. GUNNIGLE: "International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates" en *Human Resource Management Journal*, Vol. XVII, núm. 4, 2007, págs. 309-319.
- > H. SCULLION y K. STARKEY: "In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm" en *International Human Resource Management*, vol. XI, núm. 6, 2000, págs.1061-1081
- > W. SEARLE y C. WARD: "The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions" en *Journal of Intercultural Relations*, Vol. XIV, 1990, págs. 449-64.
- > J. SELMER: "Expatriate selection: back to basics?" en *International Journal of Human Resource Management*, vol. XII, núm. 8, 2001, págs. 1219-1233.
- > M.A. SHAFFER, D.A. HARRISON, K.M. GILLEY y K. MATTHEW: "Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process" en *Journal of International Business Studies*, vol. XXX, núm. 3, 1999, págs. 557-581
- > M.A. SHAFFER, D.A. HARRISON, K.M. GILLEY y D.M. LUK: "Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment" en *Journal of Management*, vol. XXVII, 2001, págs. 99-121

- > J. SHEN y R. DARBY: "Training and management development in Chinese multinational enterprises" en *Employee Relations*, vol. XXVIII, núm. 4, 2006, págs. 342-362
- > R. SIMS y M. SCHRAEDER: "An examination of salient factors affecting expatriate culture shock" en *Journal of Business and Management*, Vol. X, núm. 1, 2004, págs. 73-88.
- > P. SPARROW: "Global knowledge management and international HRM", en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.7, 2nd ed., Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 117-141.
- > A.D. STADJKOVIC y F. LUTHANS: "Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioural approaches" en *Organisational dynamics*, vol. XXVI, núm. 4, 1998, págs. 62-75.
- > G.K. STAHL, I. BJÖRKMAN y S. MORRIS: *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012
- > G.K. STAHL y J-L. CERDIN: "Global careers in French and German multinational corporations" en *Journal of Management Development*, vol. XXIII, núm. 9, 2004, págs. 885-902.
- > G.K. STAHL , C.H. CHUA, P. CALIGIURI y M. TANIGUCHI: "Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities" en *Human Resource Management*, vol. XLVIII, núm. 1, 2009, págs. 89-109
- > G.K. STAHL , E.L. MILLER y R.L. TUNG: "Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment" en *Journal of World business*, vol. XXXVII, 2002, págs. 216-227
- > T.L. STARR: "Repatriation and short-term assignments: an exploration into expectations, change and dilemmas" en *The International Journal of Human Resource Management*, vol. XX, núm.2, 2009, págs. 286-300
- > M.J. STEVENS, G. ODDOU, N. FURUYA, A. BIRD y M. MENDENHALL: "HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers" en *International Journal of Human Resource Management*, vol. XVII, núm.5, 2006, págs. 831-841
- > R. STEWART: "A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior" en *Academy of Management Review*, vol. VII, núm. 1, 1982, págs. 7-13
- > P. STILES: "The international HR department", en *Handbook of Research in International Human Resource Management*, cap.3, 2nd ed., Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited, 2012, págs. 36-51.
- > R.J. STONE: "Expatriate selection and failure" en *Human Resource Planning*, vol. XIV, núm. 1, 1991, págs. 9-18
- > L.K. STROH: "Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates?" en *The International Journal of Human Resource Management*, vol. VI, núm. 2, 1995, págs. 443-456
- > L.K. STROH y P.M. CALIGIURI: "Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena" en *The International Journal of Human Resources Management*, vol. IX, núm. 1, 1998, págs. 1-17

- > L.K. STROH, H.B. GREGERSEN y S. BLACK: "Closing the gap: Expectations versus reality among Repatriates" en *Journal of World Business*, vol. XXXIII, núm. 2, 1998, págs. 111-124
- > L.K. STROH, H.B. GREGERSEN y S. BLACK: "Triumphs and Tragedies: expectations and commitments upon repatriation" en *International Journal of Human Resource Management*, vol. XI, núm. 4, 2000, págs. 681-697
- > V. SUUTARI y C. BREWSTER: "Repatriation: empirical evidence from longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates" en *The International Journal of Human Resource Management*, vol. XIV, núm. 7, 2003, págs. 1132-1151
- > V. SUUTARI y K. MÄKELÄ: "The career capital of managers with global careers" en *Journal of Managerial Psychology*, vol. XXII, núm. 7, 2007, págs. 628-648
- > V. SUUTARI y C. TORNIKOSKI: "The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates" en *The International Journal of Human Resource Management*, vol. XII, núm. 3, 2001, págs. 389-404
- > V. SUUTARI y K. VÄLIMAA: "Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finnish repatriates" en *International Journal of Manpower*, vol. XXIII, núm. 7, 2002, págs. 617-634
- > M.B. TEAGARDEN y G.D. GORDON: "Corporate selection strategies and expatriate manager Success". en *Expatriate Management: New Ideas for International Business*, Westport, CT: Quorum Books, ed. J. Selmer, 1995, págs. 17- 36
- > D.C. THOMAS, M.B. LAZAROVA y K. INKSON: "Global careers: new phenomenon or new perspectives?" en *Journal of World Business*, Vol. XL, 2005, págs. 340-347.
- > S.J. THOMASON: "How perceptions of justice, children's lifestyle satisfaction, and several turnover outcomes relate to repatriate and spouse/partner compensation and lifestyle satisfaction" Tesis Doctoral, 2007. Faculty of the Barry Kaye College of Business. Boca Raton, Florida: Florida Atlantic University.
- > R.L. TUNG: "Selecting and training of personnel for overseas assignments" en *Columbia Journal of World Business*, vol. XVI, núm. 2, 1981, págs. 67-78
- > R.L. TUNG: "Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals" en *California Management Review*, vol. XXV, núm. 1, 1982, págs. 57-71
- > R.L. TUNG: "American expatriates abroad: From Neophytes to Cosmopolitans" en *Journal of World Business*, vol. XXXIII, núm. 2, 1998, págs. 125-144
- > C. TRUSS, L. GRATTON, V. HOPE-HALEY, P. McGOVERN y P. STILES: "Soft and hard models of HRM: a reappraisal" en *Journal of Management Studies*, Vol. XXXIV, núm. 1, 1997, págs. 53-73
- > K. TYLER: "Retaining Repatriates: Pre-assignment planning, ongoing communication and mentoring help retain valuable repatriates" en *Human Resource Magazine*, vol. LI, núm. 3, 2006, págs. 97-104
- > J.P. VAN OUDENHOBEN y K.I. VAN DER ZEE: "A study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire (MPQ)" en *Asian Journal of Social Psychology*, vol. VI, núm. 2, 2003, págs. 159-170

- > C.M. VANCE, V. VAIMAN y T. ANDERSEN: "The vital liaison role of host country nationals in MNC knowledge management" en *Human Resource Management*, vol. XLVIII, núm. 4, 2009, págs. 649– 659
- > I.I. VARNER y T.M. PALMER: "Successful Expatriation and Organizational Strategies" en *Review of Business*, primavera 2002, págs. 8-11
- > K. VERMOND: "Expatriates come home" en *CMA Management*, vol. LXXIV, núm. 7, 2001, págs. 30-33
- > D. WARNEKE y M. SCHNEIDER: "Expatriate compensation packages: what do employees prefer?" en *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. XVIII, núm. 2, 2011, págs. 236-256.
- > S.J. WAYNE, L.M. SHORE y R.C. LIDEN: "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A social exchange perspective" en *Academy of Management Journal*, vol. XL, núm. 1, 1997, págs. 82-111.
- > D.E. WELCH: "Globalization of staff movements: beyond cultural adjustment" en *Management International Review*, vol. XLIII, núm. 2, 2003, págs. 149–169.
- > M.E. WHITMAN: "Antecedents of repatriates' intent to leave the organization. Doctoral dissertation. University of Sarasota, 1999.
- > W. WILLIAMS, M. MOELLER y M. HARVEY: "Inpatriates' adjustment to home country headquarters: a social/cultural conundrum" en *Leadership and Organization Development Journal*, vol. XXXI, núm. 1, 2010, págs. 71-93
- > J.S. WILSON: "Voices of experience: A comparison of alternatives against the traditional expatriate assignments." A Thesis Submitted to the University of Prince Edward Island, Charlottetown, P.E.I. in Partial Fulfillment of the Requirements for the Masters in Business Administration. 2011
- > U. WITTIG-BERMAN y N.J. BEUTELL: "International Assignments and the Career Management of Repatriates: The Boundaryless Career Concept" en *International Journal of Management*, vol. XXVI, núm. 1, 2009, págs. 77-88
- > P.M. WRIGHT y G.C. MACMAHAN: "Theoretical perspectives for strategic human resources management "en *Journal of Management*, vol. XVIII, núm. 2, 1992, págs. 295-320.
- > S. YAMAO, H. DE CIERI y K. HUTCHINGS: "Transferring subsidiary knowledge to global headquarters: subsidiary senior executives' perceptions of the role of HR configurations in the development of knowledge stocks" en *Human Resource Management*, vol. XLVIII, núm. 4, 2009, págs. 531–554
- > A.YAN, G. ZHU, y D. HALL: "International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts" en *Academy of Management Review*, vol. XXVII, núm. 3, 2002, págs. 373-391.



Anexos

---

**Cuestionario**

## CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE REPATRIACIÓN Y SUS EFECTOS

El siguiente cuestionario forma parte de una investigación en torno a la Gestión Internacional de Personas que se está llevando a cabo desde el centro de investigación MIK de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. Le agradeceríamos que respondiera a las cuestiones que se plantean en el mismo. La información recogida se utilizará únicamente con fines académicos.

Marque una X en las preguntas Sí, No o N/A (No Aplica) e indique un número en las preguntas de escala. Si usted ha sido expatriado y repatriado en más de una ocasión, conteste en relación a su última experiencia.

### INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. Forma jurídica: Sociedad Limitada  Sociedad Cooperativa (MONDRAGON)  Otros   
Sociedad Anónima  Sociedad Cooperativa (Otras)
2. ¿Pertenece su empresa a algún grupo empresarial? Sí  No
3. Tamaño (número de empleados): \_\_\_\_\_
4. Sector: \_\_\_\_\_
5. Origen de la empresa matriz (país o CCAA, en caso de que sea España): \_\_\_\_\_
6. Número de países en los que opera (exportación, importación, etc.): \_\_\_\_\_
7. Experiencia internacional: Años de experiencia: \_\_\_\_\_  
Número de filiales en el extranjero: \_\_\_\_\_
8. Volumen de negocio generado en el extranjero (%): \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN PERSONAL

9. Género: Hombre  Mujer
10. Edad: \_\_\_\_\_
11. ¿Estaba usted casado o tenía usted pareja cuando fue enviado al extranjero? Sí  No   
¿Se desplazó su cónyuge/pareja con usted al extranjero? Sí  No  N/A   
¿Se implicó la empresa en la búsqueda de empleo para su pareja? Sí  No  N/A
12. ¿Tenía hijos cuando fue enviado al extranjero? Sí  No   
¿Se desplazaron sus hijos con usted al extranjero? Sí  No  N/A
13. País de origen: \_\_\_\_\_
14. En el caso de las cooperativas, ¿era usted socio previamente a la expatriación? Sí  No   
N/A

### INFORMACIÓN SOBRE LA EXPATRIACIÓN

15. País de la última expatriación: \_\_\_\_\_
16. La expatriación, esto es, el periodo de estancia en el extranjero ¿se produjo en la empresa matriz o en una filial? Matriz  Filial
17. ¿En qué grado logró usted adaptarse al país extranjero al que fue enviado? (1=nada; 5=totalmente)  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
18. Duración de la estancia en el extranjero (número de años y meses en el extranjero) \_\_\_\_\_
19. Valore el nivel de diferencias del país de destino con respecto a su país de origen (1=muy diferente; 5=muy similar): \_\_\_\_\_

Condiciones generales de vida	1	2	3	4	5
Costo general de vida	1	2	3	4	5
Costumbres cotidianas que se deben cumplir	1	2	3	4	5
Servicios médicos y de salud	1	2	3	4	5
Condiciones generales de la vivienda	1	2	3	4	5
Medios de transporte utilizados en el país	1	2	3	4	5
Alimentación	1	2	3	4	5
Clima	1	2	3	4	5
Actividades sociales y recreativas	1	2	3	4	5
Educación general de los niños locales del país	1	2	3	4	5
Comunicación	1	2	3	4	5

20. Valore en qué grado existió intercambio de información entre usted y la empresa durante la expatriación (1=ningún intercambio; 5=intercambio continuo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. ¿En qué grado se ha hecho uso de las nuevas tecnologías como medio de comunicación con la empresa matriz durante la estancia en el extranjero? (1=nada; 5=totalmente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Durante su estancia en el extranjero ¿cuántas veces al año visitó su país de origen?

\_\_\_\_\_

23. Durante la expatriación, ¿le asignó la empresa un tutor, es decir, una persona encargada de velar por sus intereses y ayudarlo ante posibles dificultades?

- a. ¿En su país de origen??      Sí     No
- b. ¿En el extranjero?            Sí     No

### INFORMACIÓN SOBRE LA REPATRIACIÓN

Este apartado se divide en dos partes: las preguntas 22-33 pretenden recoger la descripción de lo acaecido al regreso; mientras que las 34-49 se refieren a su percepción y opinión al respecto.

24. Fecha de regreso: \_\_\_\_\_

25. Indique cuáles de estos aspectos le ofreció la empresa y en qué momento, y valore en qué medida fueron adecuados para ayudarlo en su repatriación (1=nada adecuado; 5=totalmente adecuado)

Aspecto	¿Cuándo se lo ofrecieron?					Valoración				
	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación	1	2	3	4	5
Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación	1	2	3	4	5
Asesoramiento financiero y tributario	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación	1	2	3	4	5
Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación	1	2	3	4	5

Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ostentar tras la repatriación	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación	1	2	3	4	5
Sesión de planificación de la carrera	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación	1	2	3	4	5
Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación	1	2	3	4	5

26. Si su cónyuge/pareja le acompañó en su experiencia internacional, indique cuáles de estos aspectos le ofreció la empresa a su cónyuge/pareja y en qué momento; si no le acompañó, señale por favor la opción N/A (No Aplica). La diferencia entre las opciones N/A y NUNCA es que N/A indica que su cónyuge/pareja no le acompañó durante la expatriación, mientras que la opción NUNCA indica que sí le acompañó, pero la empresa no puso a su disposición las prácticas indicadas.

Aspecto	¿Cuándo se lo ofrecieron?					
Asistencia con respecto a la vida diaria y asesoramiento ante los probables cambios tras la repatriación	N/A	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación
Asesoramiento financiero y tributario	N/A	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación
Garantía o acuerdo asegurando su continuidad en la compañía tras la repatriación	N/A	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación
Garantía o acuerdo indicando el tipo de posición a ostentar tras la repatriación	N/A	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación
Sesión de planificación de la carrera	N/A	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación
Programa de reorientación sobre los cambios en la compañía	N/A	Nunca	Antes de la expatriación	Durante la expatriación	Justo antes de la repatriación	Después de la repatriación

27. Tras su repatriación, ¿en qué grado considera que eran claros los siguientes aspectos? (1=nada claro; 5=totalmente claro)

Los objetivos de su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Las responsabilidades de su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
El grado de autoridad asociado a su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
La relación de su trabajo con otros puestos	1	2	3	4	5
Los criterios para evaluar su desempeño en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
El proceso general y las condiciones de la repatriación	1	2	3	4	5

28. ¿En qué medida considera que han evolucionado las siguientes habilidades al regreso de su expatriación, esto es, una vez ya repatriado? (1=descenso significativo; 5=ascenso o mejora significativa)

Habilidades de supervisión	1	2	3	4	5
Habilidades administrativas	1	2	3	4	5
Habilidades interculturales	1	2	3	4	5
Habilidades técnicas/funcionales	1	2	3	4	5
Conocimiento en torno a los negocios internacionales	1	2	3	4	5
Habilidades de comunicación	1	2	3	4	5
Habilidades de negociación	1	2	3	4	5
Habilidades en la toma de decisiones	1	2	3	4	5

29. ¿En qué medida utiliza las siguientes habilidades en su puesto al regreso a su país de origen, esto es, una vez ya repatriado? Una alta puntuación indica un alto grado de utilización de la habilidad (1=nada en absoluto; 5=en gran medida)

Habilidades de supervisión	1	2	3	4	5
Habilidades administrativas	1	2	3	4	5
Habilidades interculturales	1	2	3	4	5
Habilidades técnicas/funcionales	1	2	3	4	5
Conocimiento en torno a los negocios internacionales	1	2	3	4	5
Habilidades de comunicación	1	2	3	4	5
Habilidades de negociación	1	2	3	4	5
Habilidades en la toma de decisiones	1	2	3	4	5

30. Indique el cambio jerárquico tras la repatriación:

A dos niveles inferiores o menos	A un nivel inferior	No hay diferencia	A un nivel superior	A dos niveles superiores	A tres niveles superiores o mayor
----------------------------------	---------------------	-------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------------------

31. Valore la autonomía en el puesto tras la repatriación en relación a la que tenía en el extranjero en los siguientes aspectos (1=menor autonomía; 5=mayor autonomía):

La forma de realizar las tareas	1	2	3	4	5
La cantidad de trabajo a realizar individualmente	1	2	3	4	5
La cantidad de trabajo a realizar en grupo	1	2	3	4	5
La posibilidad de participar en las decisiones de organización	1	2	3	4	5

32. Valore su situación retributiva en el país de origen en relación a la que tenía en el extranjero (1=mucho peor; 5=mucho mejor)

Salario base	1	2	3	4	5
Salario variable	1	2	3	4	5
Beneficios	1	2	3	4	5

33. Valore su estatus social en el país de origen en relación al que tenía en el extranjero. (1=mucho peor; 5=mucho mejor)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Si bien las preguntas hasta el momento perseguían obtener la descripción de la realidad en la repatriación, ahora se pide que indique su nivel de **SATISFACCIÓN** con respecto a los siguientes aspectos (1=altamente insatisfecho; 5=altamente satisfecho):

Claridad de las tareas	1	2	3	4	5
Variedad de las tareas	1	2	3	4	5
Nivel de Autonomía	1	2	3	4	5
Oportunidades de aprendizaje	1	2	3	4	5
Posibilidades de emplear el conocimiento propio	1	2	3	4	5
Responsabilidad	1	2	3	4	5
Salario base	1	2	3	4	5
Salario variable	1	2	3	4	5
Beneficios	1	2	3	4	5
Posibles buenas oportunidades de promoción dentro de la compañía	1	2	3	4	5

35. ¿En qué grado considera que la empresa valora la experiencia internacional de sus empleados? (1=nada valorada; 5=totalmente valorada)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. A los 2 y a los 9 meses de producirse el regreso a su país de origen ¿en qué grado se encontraba adaptado a los siguientes aspectos? (1=nada adaptado; 5=totalmente adaptado)

	A los 2 meses					A los 9 meses				
A las tareas incluidas en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A la posición y responsabilidad del trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Al nivel de autonomía de su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A las relaciones con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A las relaciones sociales en general	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A la vida en general	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Al sistema de transporte	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A las compras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Al clima	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A las actividades de ocio y tiempo libre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

37. Indique en qué medida estaba seguro de que se adaptaría a los siguientes aspectos al regresar a su país de origen (1=nada seguro; 5=totalmente seguro)

A las características y condiciones de su puesto de trabajo en el país de origen	1	2	3	4	5
A las relaciones sociales	1	2	3	4	5
A las condiciones de vida en general	1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Indique el grado en que considera que su cónyuge consiguió adaptarse tras la repatriación. (1=nada adaptado, 5=totalmente adaptado)

1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	-----

39. Indique qué percepción tiene usted de los enunciados que se mencionan a continuación (1=totalmente en desacuerdo; 5=totalmente de acuerdo):

	A los 2 meses					A los 9 meses				
Me siento como "parte de la familia" en la organización	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La organización tiene un gran significado personal para mí	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Me siento emocionalmente apegado a la organización	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tengo un gran sentido de pertenencia a la organización	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

40. Califique su desempeño tras la repatriación en la empresa ubicada en su país de origen en los siguientes aspectos (utilice, si lo conoce, el resultado de su última evaluación de desempeño en la organización). (1=nada satisfactorio; 5=totalmente satisfactorio):

	A los 2 meses					A los 9 meses				
Consecución de los objetivos de su puesto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calidad de su trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Capacidad para terminar las tareas a tiempo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Habilidad para trabajar en equipo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desempeño general	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

41. Indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 5=total acuerdo)

	En el país de destino					En el país de origen				
Es posible para mí encontrar un empleo mejor al actual	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Creo que siempre pueden ser encontrados empleos aceptables	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
No me cabe ninguna duda de que puedo encontrar un empleo como mínimo tan bueno como el actual	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aunque realmente buscara otro empleo, probablemente no podría encontrar uno mejor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Siempre habrá un empleo tan bueno como este que pueda encontrar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Si tengo que dejar este empleo, tendría otro empleo tan bueno como este al cabo de un mes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

42. Indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 5=total acuerdo)

He contactado a personas para obtener información sobre puestos específicos	1	2	3	4	5
He contactado a personas para obtener información general sobre carreras	1	2	3	4	5
Me he suscrito a revistas de empleo u otros recursos de Listados de Empleo	1	2	3	4	5
He revisado y enviado mi curriculum vitae	1	2	3	4	5
He contactado a personas para que intervengan en mi nombre en relación a un empleo	1	2	3	4	5
He pedido a personas que me recomienden para puestos especiales	1	2	3	4	5
He pedido referencias personales de otras personas	1	2	3	4	5
He aceptado/rechazado asignaciones específicas en armonía con mi plan de carrera	1	2	3	4	5
He solicitado asignaciones específicas	1	2	3	4	5
He asistido a funciones de la compañía para encontrarme con personas específicas e influyentes	1	2	3	4	5
He asistido a conferencias relacionadas con el empleo	1	2	3	4	5

He asistido a seminarios educativos relacionados con el empleo	1	2	3	4	5
He utilizado los programas de ayudas de la empresa para pagar estudios	1	2	3	4	5
He participado en sesiones en las que he sido evaluado	1	2	3	4	5
He participado en programas, pagados por la empresa, de asesoramiento sobre el desarrollo de mi carrera	1	2	3	4	5
He reducido un aspecto de mi trabajo para centrarme más en otro	1	2	3	4	5
He mirado los anuncios del periódico	1	2	3	4	5
He preguntado a un compañero acerca de otra compañía	1	2	3	4	5
He preguntado a un compañero acerca de un empleo específico en otra compañía	1	2	3	4	5
He pedido a un compañero una referencia para otra compañía o empleo	1	2	3	4	5

43. Indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 5=total acuerdo)

	A los 2 meses					A los 9 meses				
No pretendo abandonar mi organización en un futuro próximo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Creo que estaré trabajando para mi empresa en un futuro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A menudo pienso en dejar mi trabajo en mi organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
No estoy buscando trabajo activamente fuera de mi organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estoy pensando seriamente en dejar mi organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tan pronto como encuentre un trabajo mejor, abandonaré esta organización	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

44. Indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 5=total acuerdo)

Cuando las oportunidades de desarrollo no han sido cubiertas por mi compañía, las busco por mi cuenta	1	2	3	4	5
Yo soy el responsable del éxito o fracaso de mi carrera	1	2	3	4	5
En general, tengo una carrera independiente y autodirigida	1	2	3	4	5
La libertad para elegir mi propia trayectoria profesional es uno de mis valores más importantes	1	2	3	4	5
Yo estoy a cargo de mi propia carrera	1	2	3	4	5
En última instancia, depende de mí hacer que mi carrera avance	1	2	3	4	5
En lo que mi propia carrera se refiere, soy muy independiente y tomo mis propias decisiones	1	2	3	4	5
En el pasado he confiado más en mí mismo que en otros para buscar un nuevo trabajo cuando ha sido necesario	1	2	3	4	5
Dirijo mi propia carrera, basándome en mis prioridades personales en lugar de en las prioridades de mi empleador	1	2	3	4	5
No me importa mucho cómo otras personas valoran las decisiones que tomo en torno a mi carrera	1	2	3	4	5
Lo que es más importante para mí es cómo me siento en torno a mi éxito profesional, no cómo otras personas se sienten al respecto	1	2	3	4	5
Voy a seguir mi propia conciencia si mi empresa me pide que haga algo que va en contra de mis valores	1	2	3	4	5
Lo que yo pienso acerca de lo que está bien en mi carrera es más importante para mí que lo que mi empresa piense	1	2	3	4	5
En el pasado me he alineado con mis propios valores cuando la empresa me ha pedido que haga algo con lo que yo no estoy de acuerdo	1	2	3	4	5
Busco asignaciones laborales que me permitan aprender algo nuevo	1	2	3	4	5
Disfrutaría trabajando en proyectos con personas en diferentes organizaciones	1	2	3	4	5

Me gustan puestos de trabajo que me obligan a trabajar fuera de la organización	1	2	3	4	5
En el trabajo, me gustan las tareas que requieren que trabaje más allá de mi departamento	1	2	3	4	5
Me gusta trabajar con gente fuera de mi organización	1	2	3	4	5
Disfruto de puestos de trabajo que requieren que interactúe con personas en muchas organizaciones diferentes	1	2	3	4	5
En el pasado, he buscado oportunidades que me permitan trabajar fuera de la organización	1	2	3	4	5
Me siento vigoroso en nuevas situaciones y experiencias	1	2	3	4	5
Me gusta la previsibilidad que conlleva trabajar continuamente para la misma organización	1	2	3	4	5
Me sentiría muy perdido/a si no pudiera trabajar en mi organización actual	1	2	3	4	5
Prefiero quedarme en una empresa con la que estoy familiarizado antes que buscar empleo en otro lugar	1	2	3	4	5
Si mi organización me proporcionara un empleo de por vida, nunca desearía buscar trabajo en otras organizaciones	1	2	3	4	5
En mi carrera ideal, me gustaría trabajar para una sola organización	1	2	3	4	5

45. Compare las diferencias entre lo que realmente recibió a su regreso y lo que la compañía le había prometido previamente a la expatriación. (1=mucho menos de lo prometido; 3=lo prometido; 5=mucho más de lo prometido)

Promoción a un puesto superior	1	2	3	4	5
Oportunidad de emplear la experiencia internacional	1	2	3	4	5
Un departamento/unidad de trabajo idóneo	1	2	3	4	5
Asignaciones laborales más atractivas	1	2	3	4	5
Mayor autoridad laboral	1	2	3	4	5
Mayor oportunidad para la formación y desarrollo continuo	1	2	3	4	5
Mayor remuneración en base a la experiencia internacional	1	2	3	4	5
Seguridad laboral a largo plazo	1	2	3	4	5
Ambiente laboral gratificante y seguro	1	2	3	4	5
Mejora en las relaciones con colegas y superiores	1	2	3	4	5
Apoyo de superiores y de la compañía	1	2	3	4	5

46. Indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 5=total acuerdo)

A mi organización le importan mis opiniones	1	2	3	4	5
Mi organización realmente se preocupa por mi bienestar	1	2	3	4	5
Mi organización considera significativamente mis metas y valores	1	2	3	4	5
Mi organización está dispuesta a ayudarme cuando tengo un problema	1	2	3	4	5
Mi organización perdonaría un error cometido sin mala fe por mi parte	1	2	3	4	5
Si se da la oportunidad, la organización se aprovecharía de mí	1	2	3	4	5
Mi organización se preocupa muy poco por mí	1	2	3	4	5
Mi organización está dispuesta a ayudarme si necesito un favor especial	1	2	3	4	5

47. A continuación, responda por favor a las siguientes cuestiones relacionadas con su forma de ser. En primer lugar, encontrará una serie de **rasgos que podrían describirle** en mayor o menor medida. Por favor, SELECCIONE LA LETRA MÁS CERCANA AL RASGO QUE LE DESCRIBA (por ejemplo,

si no se considera nada independiente marque la A, si se considera muy independiente marque la E, si no se considera dependiente ni independiente, marque la C,.. y así sucesivamente).

Nada independiente	A	B	C	D	E	Muy independiente
Nada emocional	A	B	C	D	E	Muy emocional
Nada activo/a	A	B	C	D	E	Muy activo/a
Ninguna capacidad de dedicarme a los otros	A	B	C	D	E	Mucha capacidad de dedicarme a los otros
Nada servicial	A	B	C	D	E	Muy servicial
Nada orientado/a a ayudar a los demás	A	B	C	D	E	Muy orientado/a a ayudar a los demás
Nada competitivo/a	A	B	C	D	E	Muy competitivo/a
Nada amable	A	B	C	D	E	Muy amable
Nada consciente de los sentimientos de los demás	A	B	C	D	E	Muy consciente de los sentimientos de los demás
Puedo tomar decisiones fácilmente	A	B	C	D	E	Me cuesta tomar decisiones
Me rindo con facilidad	A	B	C	D	E	Nunca me rindo
Nada seguro/a de mí mismo/a	A	B	C	D	E	Muy seguro/a de mí mismo/a
Me siento inferior a otros	A	B	C	D	E	Me siento superior a otros
Nada comprensivo/a con los demás	A	B	C	D	E	Muy comprensivo/a con los demás
Nada cálido/a en las relaciones con los demás	A	B	C	D	E	Muy cálido/a en las relaciones con los demás
Me vengo abajo ante presiones	A	B	C	D	E	Me conservo íntegro/a bajo presiones

48. Ahora, se presentan una serie de preguntas relacionadas con **su vida emocional y afectiva**. Por favor, seleccione la respuesta que más se ajuste a Ud. (1=nada en absoluto; 6=completamente):

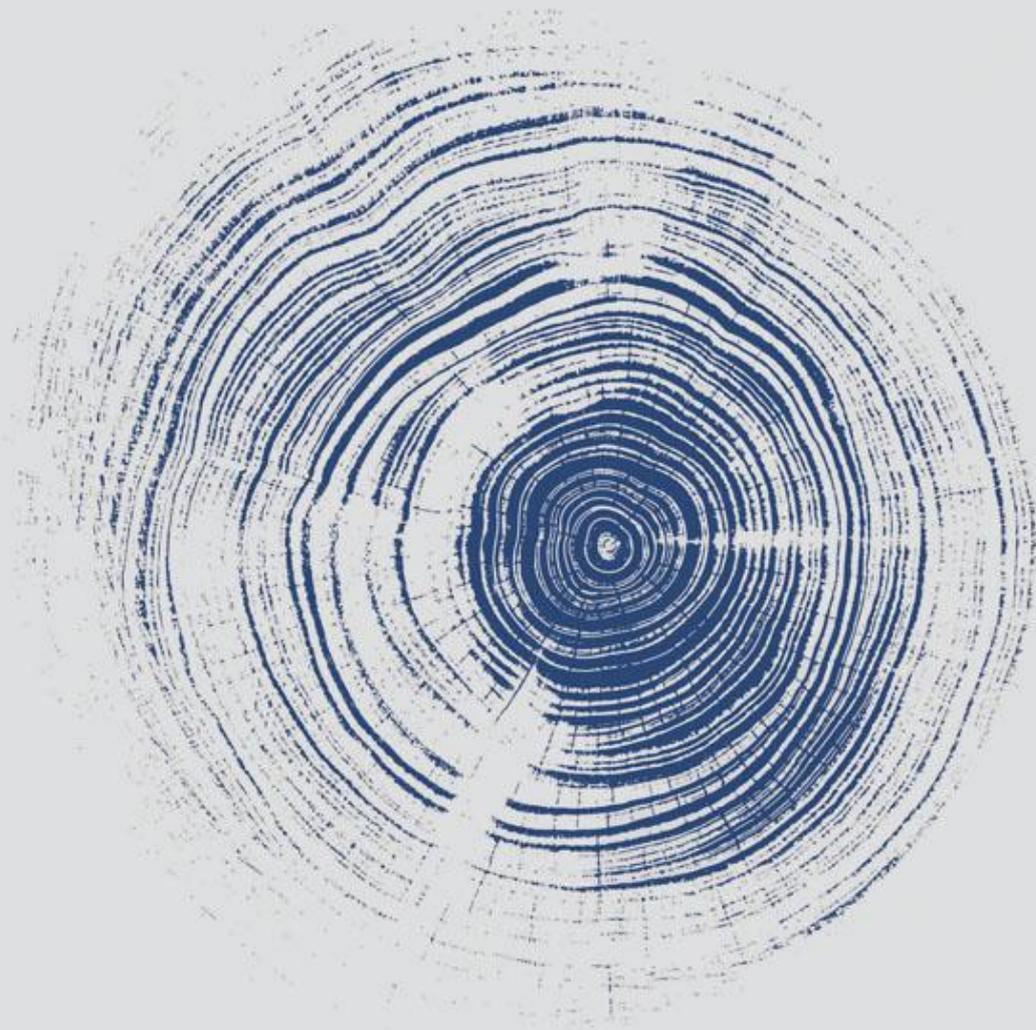
Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
Habitualmente me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5
La mayoría de las veces sé distinguir por qué tengo ciertos sentimientos.	1	2	3	4	5
Conozco siempre las emociones de mis amigos/as a través de sus comportamientos.	1	2	3	4	5
Siempre me fijo metas y luego intento hacerlo lo mejor para alcanzarlas.	1	2	3	4	5
Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las dificultades de manera racional.	1	2	3	4	5
Tengo una buena comprensión de mis propias emociones.	1	2	3	4	5
Soy un buen observador/a de las emociones de los demás.	1	2	3	4	5
Siempre me digo a mi mismo/a que soy una persona competente.	1	2	3	4	5
Soy capaz de controlar mis propias emociones.	1	2	3	4	5

Realmente comprendo lo que siento.	1	2	3	4	5
Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.	1	2	3	4	5
Soy una persona que se auto-motiva a sí misma.	1	2	3	4	5
Me puedo calmar fácilmente cuando me siento enfadado/a.	1	2	3	4	5
Siempre sé si estoy o no estoy feliz.	1	2	3	4	5
Tengo una buena comprensión de las emociones de las personas que me rodean.	1	2	3	4	5
Siempre me animo a mí mismos/a para hacerlo lo mejor que pueda.	1	2	3	4	5
Tengo un buen control de mis propias emociones.	1	2	3	4	5

49. Por último, piense en cómo se ha sentido respecto a las siguientes afirmaciones durante su estancia en el país de destino (1=total desacuerdo; 6=total acuerdo).

Creo que he podido aportar algo a la empresa.	1	2	3	4	5
No he tenido nada importante que ofrecer a la empresa	1	2	3	4	5
Mis actividades diarias no han aportado nada que valga la pena a la empresa.	1	2	3	4	5
No he tenido ni el tiempo ni la energía para aportar algo a la empresa.	1	2	3	4	5
Siento que he sido una parte importante de la empresa en el centro de destino	1	2	3	4	5
Creo que en el centro de destino me han valorado como persona	1	2	3	4	5
Cuando he tenido algo que decir, la mayoría de la gente me escuchaba.	1	2	3	4	5
Me he sentido cercano a los demás en el centro de destino.	1	2	3	4	5
Cuando he tenido algo que decir, no se me ha tomado en serio.	1	2	3	4	5
Hacer compatibles trabajo y hogar me ha resultado muy costoso y agobiante	1	2	3	4	5
Con frecuencia he conseguido no mezclar los problemas del trabajo y del hogar	1	2	3	4	5
Me he sentido frustrado/a en mi trabajo por la necesidad de atender al hogar	1	2	3	4	5
He visto reducida mi posibilidad de mejora a causa de mis cargas familiares	1	2	3	4	5
Me he sentido incómodo/a por no atender adecuadamente a mi familia por las demandas de mi profesión	1	2	3	4	5
Mi desarrollo profesional y laboral ha supuesto cierta falta de atención a mis responsabilidades familiares	1	2	3	4	5

\*NOTA: algunas de las preguntas responden a variables que no han sido analizadas en la presente investigación.



  
**MONDRAGON**  
UNIBERTSITATEA

ENPRESA  
ZIENTZIEN  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES