

# Repatriación de académicos: un proceso a construir

Miguel Ángel Guevara Agüero <sup>1</sup>

*Las universidades en América Central se han convertido en gestoras del conocimiento e impulsoras de los procesos de desarrollo y de innovación, al tomar conciencia del papel que deben desempeñar en un nuevo contexto social.*

## Introducción

Las universidades en América Central se han convertido en gestoras del conocimiento e impulsoras de los procesos de desarrollo y de innovación, al tomar conciencia del papel que deben desempeñar en un nuevo contexto social. En consecuencia, las universidades han empezado a realizar una serie de cambios que les permitan responder a este nuevo papel impuesto por la sociedad. Entre estos cambios, se ha detectado la necesidad de la formación de personal docente en áreas del conocimiento y la adquisición de habilidades de investigación que les permitan contribuir en los procesos de innovación.

En la búsqueda del desarrollo de sus recursos humanos, las universidades han seguido un proceso de internacionalización por medio del cual envían a una parte de su personal docente a diferentes países para realizar estudios a nivel de Postgrado, con el fin de que accedan a conocimientos de avanzada y logren mayores habilidades para realizar labores de investigación. Dicho proceso

de internacionalización marca un nuevo hito en las universidades centroamericanas y requiere la implementación de nuevos procesos y procedimientos de gestión de recursos humanos que contribuyan al éxito en la nueva labor.

En consecuencia, la administración internacional de los recursos humanos comprende un nuevo frente de batalla en la administración de universidades, que comprende la gestión de expatriados y repatriados académicos, tal como lo realizan desde hace muchos años las empresas de orden internacional.

Aunque dentro del contexto universitario el desarrollo de este tema es apenas incipiente, consideramos que, al igual que en el sector productivo, el proceso de repatriación tiene una particular importancia y, generalmente, se pasa por alto al no considerarse una fase de acoplamiento final de un proceso integrado (Solomon 1995). Muchas organizaciones no realizan ninguna gestión explícita para el regreso de sus expatriados. Existe evidencia empírica de que los expatriados

1 MBA. Profesor de la Escuela de Administración de Empresas. Instituto Tecnológico de Costa Rica

dejan sus compañías en un índice 2 veces superior a aquellos que no han tenido experiencia internacional; un 20% de los expatriados deja la empresa en un plazo de alrededor de un año, y un 50% lo hace en los tres primeros años (Lan-Ying 2003; Neilson 2001).

La universidad no es ajena a la problemática de la repatriación; habitualmente, enfrenta el problema de la desvinculación del personal formado en el extranjero (también denominada “fuga de cerebros”), ocasionada por un alto grado de desmotivación que se origina en parte por una inadecuada gestión de los recursos humanos y la falta de planes estratégicos que involucren la inversión en recursos e infraestructura para la realización de labores e investigación del personal formado en el exterior.

El presente trabajo tiene por objetivo realizar una aproximación a las mejores prácticas que aplican en la repatriación las empresas multinacionales con mayor experiencia en el tema, que puedan contribuir a minimizar los problemas generados en la repatriación de académicos.

## Internacionalización de las universidades

Durante mucho tiempo, se entendía que el proceso de internacionalización en la universidad estaba a cargo de quien se ocupaba de los programas de cooperación o de programas de relaciones internacionales. Entendemos que el proceso tradicionalmente seguido por los encargados no puede continuar como un mero establecimiento de relaciones diplomáticas y de buena voluntad con otros centros de estudios en diferentes partes del orbe, los cuales en la mayoría de las oportunidades culminan en la firma de un convenio de cooperación sin fruto alguno.

Es necesario que se realice un cambio para fomentar la internacionalización

como un concepto mucho más complejo. Los cambios deben sucederse desde varias perspectivas: los contenidos de la enseñanza y la manera de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje; la constitución de las diferentes instancias tanto de alumnos como docentes; la concepción de la investigación y la extensión universitaria, así como la venta de sus servicios a la sociedad. Por lo tanto, la internacionalización debe verse como un proceso de transformación institucional que procure la integración de la dimensión internacional en todos los procesos que se desarrollan en la comunidad universitaria. (Fornoni 2004).

Los objetivos del proceso de internacionalización en las universidades pueden resumirse así. (Fornoni 2004):

- Desarrollar recursos humanos calificados y con una perspectiva global, desarrollando de esta forma nuevas aptitudes, actitudes y habilidades.
- Promover el encuentro y debate de culturas a partir del encuentro de estudiantes y docentes de diferentes partes de mundo, dado que la universidad es el lugar por excelencia donde se promueven la cultura, la docencia y la investigación.
- Fomentar la cooperación internacional para la generación de nuevos conocimientos, intensificando la movilidad entre profesores y estudiantes que adquieren una visión más cosmopolita del quehacer universitario.
- Contribuir de algún modo a la internacionalización de las universidades y a la superación de las fronteras entre las naciones.

Como se puede observar, el desarrollo de los recursos humanos es un elemento central del proceso de internacionalización de las universidades, las cuales deben perseguir el conocimiento global y mantener una

*Es necesario que se realice un cambio para fomentar la internacionalización como un concepto mucho más complejo.*

perspectiva global para seguir siendo competitivas en el ambiente dinámico de hoy. La perspectiva internacional de un expatriado académico durante una estancia internacional se considera un componente importante en la institución que intenta acumular conocimiento; por tal causa, manejar el proceso de repatriación resulta crítico para que una organización pueda aprovechar de la mejor forma el conocimiento y las habilidades del expatriado académico (Yongsun Paik *et al.* 2002).

El principal riesgo que corren las Universidades ante un inadecuado proceso de repatriación es que se genere la llamada “fuga de cerebros”, es decir, que los profesores formados decidan quedarse en el país donde recibieron su preparación, o que decidan marcharse a una organización local que les ofrezca mejores condiciones para realizar su investigación. Esto representa una pérdida incalculable para la universidad, tanto por el esfuerzo financiero realizado como por los costos de oportunidad asociados al tiempo y a las posibilidades de investigación y desarrollo de futuro que se pierden y serán aprovechados por otra organización.

Dada la importancia de este tema, en el siguiente apartado presentaremos la problemática de los procesos de repatriación en la universidad, particularmente a nivel de Centroamérica, desde la perspectiva del repatriado y las implicaciones que para la empresa puede tener.

### Repatriación: hacia una acertada retención de capital

En el mercado globalizado actual la puesta en marcha de una estrategia global depende no solamente de conseguir a la gente correcta y con las habilidades adecuadas,

en el lugar correcto y en tiempo preciso; también es necesario que se conciba cómo mantener al personal que tiene esas habilidades después de haber tenido una asignación en el exterior (Neilson 2001).

### Problemas que se presentan en la repatriación

Por repatriación<sup>2</sup> entenderemos la transición de un país extranjero al propio después de vivir una asignación internacional por un periodo significativo de tiempo (Hurn 1999). Muchas empresas internacionales han tomado conciencia de la importancia de este fenómeno, para el cual han diseñado programas de repatriación que han hecho que el restablecimiento del empleado tras el regreso sea un periodo más satisfactorio para los involucrados.

El primer elemento a considerar, al hablar de repatriados, es que la realidad puede ser muy diferente al regreso, pues se vuelve a un ambiente totalmente nuevo al que se conocía antes de marcharse. El hogar realmente ya no se siente como el hogar, en algunos casos. Los amigos pueden haber cambiado y la gente puede ser que este poco interesada en conocer las experiencia de que tuvo en su asignación internacional (Hurn 1999).

Además, es posible que en su lugar de trabajo encuentre cierto resentimiento e incluso suspicacia, ya que los compañeros consideran que quienes han trabajado en el exterior han gozado de un gran rato “en el sol” y tenían un “paseo fácil”, lejos de las presiones de la casa matriz. Con frecuencia el repatriado, al regresar de nuevo a la empresa, es tratado como cualquier otro empleado; por lo tanto, un esfuerzo adicional buscando la necesidad de retener al expatriado es considerado a menudo como una acción innecesaria

<sup>2</sup> Existe una problemática discutida por los autores que se citan en el presente estudio: el regreso temprano. Dada las condiciones por las cuales se expatría un académico, no es una problemática que afecte a las universidades, razón por la cual no se incluye este tema.

(Hurn 1999; Solomon 1995a; Yongsun Paik *et al.*; 2002).

Un segundo elemento importante es que, en la mayor parte de las organizaciones, al enviar a un empleado a una asignación internacional no existe una fijación de metas claras para el repatriado. Se han descuidado las expectativas antes de salir en asignación, ya que el empleado acepta la asignación internacional como un elemento positivo en su trayectoria a largo plazo dentro de la carrera profesional, con la esperanza de regresar con una posición más fuerte al reintegrarse a la organización (Lan-Ying 2003; Solomon 1995a).

Existe entre los repatriados una tendencia a mantenerse al margen de la organización una vez que regresan. Más preocupante puede volverse la situación si, al regresar a su país de origen, encuentran que inicialmente no hay una posición asignada, o que su nueva situación adolece de importancia y alcance, lo cual puede crear situaciones de ansiedad y pérdida de la autoestima, produciendo una sensación de frustración el hecho de que su estancia internacional no contara para nada. (Hurn 1999; Solomon 1995a; Yongsun Paik *et al.* 2002; Rushing y Kleiner 2003).

Por otra parte, el proceso de repatriación también puede tener consecuencias en el ámbito familiar, la búsqueda de residencia, colegio para los niños y de lugar de trabajo para el cónyuge; todo ello puede ser un proceso que produzca estrés en el regreso y que perturbe el rendimiento del repatriado, afectando por tanto el proceso de incorporación de nuevo en la cultura de la organización (Suutari y Brewster 2001).

El impacto que se genera en el repatriado puede repercutir incluso en su familia y producir (Hurn 1999):

- Enajenación. Sensaciones negativas sobre su cultura al regreso, y que no es el lugar donde deseaba vivir.

- Reversión. Negación a que los cambios personales importantes han ocurrido como resultado de un choque de cultura.

Las universidades no se encuentran exentas de los puntos expresados anteriormente, por lo cual presentamos a continuación los problemas causados por los repatriados académicos, y hacemos algunas consideraciones sobre la gestión del proceso, tomando como base una serie de consultas realizadas a los encargados de conducir los programas de becas de las universidades estatales de Costa Rica.

### Problemas que se presentan en la repatriación de académicos

En las universidades estatales de Costa Rica, para cubrir las necesidades de capacitación del personal académico con la intención de dar respuesta a las perspectivas de desarrollo del país, se ha optado por enviar a su personal a realizar estudios de maestría, doctorado, posdoctorado y/o pasantías en investigación a diferentes lugares; Estados Unidos y la Unión Europea son los destinos de mayor frecuencia.

Las asignaciones de los expatriados, por lo general, son superiores a 6 meses y un máximo de 5 años; responden a programas de cooperación o becas gestionadas por los interesados y no a procesos de planificación estratégica de la universidad o de la unidad académica a la que pertenece el expatriado. Pese a ello, los recursos que deben destinar para hacer la gestión de asignaciones internacionales se consideran importantes y en promedio se destinan US\$ 1 000 000 anuales por universidad para hacer frente a ese proceso.

Una vez que la asignación culmina, la oficina encargada de realizar los trámites correspondientes no se pone en contacto, ya que, según lo informado, son los expatriados académicos los responsables de comunicarse con los responsables en

*Existe entre los repatriados una tendencia a mantenerse al margen de la organización una vez que regresan.*

caso de haber alguna dificultad o que se presente alguna situación especial que requiera su intervención.

En las universidades no se cuenta con un plan para preparar al repatriado en la incorporación a la institución, ya que si fuera necesario realizarlo, debería ser elaborado por la unidad académica, y no se tiene conocimiento de que dependencia alguna realice tales acciones.

En relación con la existencia de algún tipo de ayuda al regreso para que pueda encontrar residencia o colegio para los niños, en caso de que viajara con la familia, en las universidades estatales costarricenses no mantienen ningún programa en este sentido; por lo general, alguno de los cónyuges regresa un tiempo antes para iniciar esos trámites o un familiar se encarga de realizar las gestiones pertinentes.

La percepción habitual en el ámbito académico genera dudas sobre los repatriados, surge un sentimiento de poco aprovechamiento institucional sobre los conocimientos adquiridos, piensan que las universidades no poseen una noción clara acerca de su futura inserción en la institución, ni de cómo esa experiencia responde a un plan de carrera profesional determinado que sea congruente con las nuevas capacidades adquiridas en la asignación internacional (Fornoni 2004).

La falta de políticas claras en la gestión internacional de los recursos humanos por parte de las universidades tiene sus consecuencias, ya que la frustración que llegan a sentir los repatriados hace que busquen otras opciones que no estarán, en muchos casos, en la institución; se genera así lo que habitualmente se denomina una “fuga de cerebros”.

Los recursos invertidos en las asignaciones internacionales, en muchos casos no llegan a capitalizarse dentro de las universidades, con lo cual el proceso que se inició se ve interrumpido. Los resultados de

dichos procesos no son de corto plazo, por lo cual las consecuencias implican un estancamiento en el acceso de las nuevas tecnologías y conocimientos que se generan a nivel internacional, además de las consecuencias financieras por el reinicio del proceso.

Empresas transnacionales que se están instalando en el país encuentran el capital humano que requieren en los profesionales de las universidades; los primeros en recibir las ofertas son los repatriados. Su perfil es atractivo para el sector empresarial y su situación dentro de la universidad motiva que en general accedan a los ofrecimientos que les hacen.

La literatura sobre este tema insiste en que debe existir un plan de ajuste del expatriado, razón por la cual en la siguiente sección expondremos los puntos a considerar para elaborar el citado plan.

## Planeación de la repatriación

Empresas como *P&G* o *Chiquita Brands* comprenden la importancia de llevar a cabo un proceso acertado de repatriación de su personal: la capitalización del conocimiento adquirido por asignaciones internacionales es un valor adicional al que significa el repatriado dentro de su carrera y de la organización. La gerencia de recursos humanos de estas organizaciones cuenta con una sección dedicada a las repatriaciones, con funciones muy específicas de ayuda a su personal que inicia el regreso.

Para que un programa de repatriación sea exitoso debe tomar en cuenta tres factores:

- Ambiente de trabajo. Trata sobre todo la relación entre el repatriado y su relación con la casa matriz y el desarrollo de su carrera dentro de la empresa.
- Socio-culturales. Se debe tomar en cuenta la capacidad del repatriado

*La literatura sobre este tema insiste en que debe existir un plan de ajuste del expatriado, razón por la cual en la siguiente sección expondremos los puntos a considerar para elaborar el citado plan.*



para reintegrarse a la cultura de su país de origen.

- Familia. El choque cultural experimentado por la familia puede afectar las capacidades del repatriado para asumir sus responsabilidades dentro la organización.

Un plan de repatriación debe contener al menos las siguientes actividades:

- Preparar una actividad social de bienvenida para agasajar al repatriado y a su familia.
- Establecer los mecanismos de ayuda para la reintegración de la familia a su regreso.
- Asistir al cónyuge en el asesoramiento para la consecución de trabajo, elaboración de currículo y técnicas de entrevista.
- Obtener del repatriado, por medio de una entrevista, una minuciosa identificación de las nuevas habilidades, conocimientos y destrezas adquiridas en la asignación internacional.
- Arreglar una entrevista a la llegada del repatriado, junto con su cónyuge, para obtener sus puntos de vista con respecto a la asignación internacional y su proceso de incorporación.

Otras actividades que deben ser tomadas en cuenta y deberán desarrollarse en el área de recursos humanos son:

- Coordinar con la oficina central y la oficina de asignación para identificar la fecha de la repatriación
- Realizar la proyección de costos de repatriación para determinar la opción más rentable
- Realizar las gestiones necesarias para el envío de enseres personales del repatriado y su costo.
- Procesar cualquier pago de relocalización
- Enviar mediante correo electrónico, o el medio más adecuado, noticias de

la empresa, la unidad de trabajo, en general, y como será el entorno a la llegada del repatriado.

Para lograr los mejores resultados y que el repatriado sienta que a la institución realmente le interesa su reincorporación, es necesario que se le asigne un funcionario a cargo de su proceso. La disponibilidad de esta persona y el interés que demuestre en el desarrollo de las actividades puede ser uno de los factores que marquen la diferencia en la repatriación.

Dadas las condiciones actuales de las universidades, el desarrollo de las actividades anteriormente citadas está al alcance de sus posibilidades. Deben tomarse en cuenta en todo momento los requerimientos de la unidad académica donde laboraba el funcionario, de tal forma que la carga académica que se le asigne a su regreso corresponda a sus nuevas habilidades y conocimientos; de la misma forma, es necesario que se busquen los mecanismos para enriquecer la nueva asignación y evitar la frustración y la sensación de no ser parte de su departamento al regreso.

## Conclusiones

La dinámica actual de los mercados hace que las empresas consideren la internacionalización de sus operaciones como una opción estratégica. El proceso de globalización hace que las universidades también tomen las medidas necesarias para ser más competitivas.

En el caso de las universidades, la internacionalización se compenetra con la adquisición de conocimiento y habilidades para reenviar a su personal docente fuera de sus fronteras. La expatriación de académicos es una de las formas de responder a las exigencias del mercado y de asumir un papel beligerante en el desarrollo de la sociedad.

El proceso de capitalización de ese esfuerzo puede verse interrumpido por

*En el caso de las universidades, la internacionalización se compenetra con la adquisición de conocimiento y habilidades para reenviar a su personal docente fuera de sus fronteras.*

problemas en el proceso de repatriación de los académicos: la falta de conocimiento de las nuevas habilidades, frustración de no poder dar un mayor aporte y la no existencia de una noción clara acerca de la futura inserción de los repatriados en la organización.

La falta de una adecuada administración de los recursos humanos internacionales es una de las posibles causas de que no se minimice la pérdida de personal después de una asignación internacional.

La baja autoestima, frustración o descenso en la moral de los repatriados académicos pueden ser aprovechados por empresas o universidades para realizar mejores ofertas laborales, que se traducen en una fuga de cerebros de la institución, y en la mayoría de los casos, del país.

En este trabajo hemos realizado una aproximación a algunos elementos que pueden servir de base para que las universidades implementen un plan de acción de repatriación de sus expatriados académicos, con miras a mantener el compromiso y la motivación con la organización.

A partir de la presente aproximación, podrían plantearse estudios más profundos de tipo empírico que nos permitieran analizar las causas de las salidas de los repatriados académicos de las universidades y verificar, con ellos, si la propuesta de un plan de repatriación puede ayudar a minimizar las consecuencias.

Es necesario que se examinen de forma más detallada las consecuencias de fallos en el proceso de repatriación, específicamente en lo referente a las repatriaciones tempranas y las consecuencias que este tipo de problemas traen a los expatriados académicos y a las universidades. Este

tema no se abordó en el presente trabajo por cuestiones de enfoque, pero está muy vinculado a las situaciones en él expresadas.

## Bibliografía

- Fornoni, Mariel. 2004. "La Internacionalización en la Educación Superior: El caso de la expatriación de académicos latinoamericanos en España- una aproximación a un tema de estudio", *sin publicar*. Universitat de Valencia.
- Hurn, Brian J. 1999. Repatriation - the toughest assignment of all *Industrial and Commercial Training*. Guilsborough: Vol. 31, 6; pp. 224
- Lan-Ying, Huang. 2003. "Attitudes toward the management of international assignments- a comparative study". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Septiembre; 3, 1/2 p. 336-344
- Neilson, George. 2001. "Expatriate repatriation: A chore or a challenge?" *Management Research News*; 24, 10/11 p. 45
- Rushing, Kristine; Kleiner, Brian H. 2003. "New developments in executive relocation practices". *Management Research News*; 26, 2-4; pp. 12-19
- Solomon, Charlene Marmer. 1995a. "Repatriation: Up, down or out?" *Personnel Journal*; enero ; 74, 1; pp. 28
- Solomon, Charlene Marmer. 1995b. "Repatriation planning checklist" *Personnel Journal*; enero; 74, 1; pp. 32
- Suutari, Vesa; Brewster, Chris. 2001. "Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates" *Personnel Review*. Farnborough: . Vol. 30, Iss. 5/66; pp. 554-580
- Suutari; Vesa; Valimaa, Katja 2002. "Antecedents of repatriation adjustment: New evidence from Finnish repatriates" *International Journal of Manpower*. Bradford: . Vol. 23, Iss. 7; pp. 617-636
- Yongsun Paik et al. 2002. "How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates?" *International Journal of Manpower*; 23, 7; pp. 635-675

*A partir de la presente aproximación, podrían plantearse estudios más profundos de tipo empírico que nos permitieran analizar las causas de las salidas de los repatriados académicos de las universidades y verificar, con ellos, si la propuesta de un plan de repatriación puede ayudar a minimizar las consecuencias.*