

**MARÍA BASTIDA***Profesora del Departamento de Organización de Empresas**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Santiago de Compostela*

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **1.º Premio Estudios Financieros 2005** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.<sup>a</sup> del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

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

**Extracto:**

**E**L campo de los recursos humanos internacionales es objeto de estudio desde hace varias décadas, pero en el último cuarto del pasado siglo tanto el número como la relevancia de estos estudios han experimentado un importante crecimiento, determinado en gran parte por los efectos y cambios que en la empresa provoca la desaparición de las fronteras económicas.

La mayoría de las empresas hoy día son conscientes de que el desarrollo de capacidades globales o internacionales será crítica para poder competir en el panorama empresarial futuro. Estas capacidades, además, constituyen para las empresas una fuente de ventaja competitiva. Tanto teóricos como prácticos de la Dirección Internacional de Recursos Humanos señalan que las asignaciones internacionales son la herramienta más eficaz de desarrollo de las capacidades globales.

.../...

.../...

El objetivo principal de este trabajo es estudiar las asignaciones internacionales de personal en las empresas, haciendo especial hincapié en la forma en que éstas son diseñadas y dirigidas para que concluyan con éxito. Se clarifica el concepto de éxito de dichas asignaciones, los factores que lo determinan y su repercusión en la carrera profesional del expatriado. Todo ello, sin perder de vista en todo el trabajo la importancia estratégica del capital humano internacional para la empresa.

---

## *Sumario:*

### Introducción.

#### I. Importancia estratégica de los recursos humanos internacionales.

##### 1.1. Importancia estratégica de los recursos humanos internacionales.

###### 1.1.1. El capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible.

###### 1.1.2. Potencial competitivo del capital humano internacional.

#### II. Receptividad a la expatriación.

##### 2.1. Factores influenciadores en la receptividad a la expatriación.

##### 2.2. Incentivos y barreras a la receptividad a la expatriación.

###### 2.2.1. Barreras e incentivos financieros.

###### 2.2.2. Barreras e incentivos relacionados con el trabajo.

###### 2.2.3. Barreras e incentivos relacionados con el destino.

###### 2.2.4. Barreras e incentivos relacionados con la familia.

2.3. Acciones directivas tendentes a estimular la receptividad de la expatriación.

2.3.1. Incentivos financieros.

2.3.2. Progreso en la carrera profesional.

2.3.3. Apoyo al trabajo del cónyuge y a la educación de los hijos.

III. Éxito en la asignación.

3.1. Dimensiones del éxito/fracaso de los expatriados.

3.2. Ajuste intercultural del expatriado.

3.2.1. Dimensiones del ajuste intercultural.

3.2.2. Modelos de ajuste intercultural.

3.3. Acciones organizativas para incrementar el éxito del expatriado.

3.3.1. Acciones para controlar las causas individuales de ajuste.

3.3.2. Acciones para controlar las causas organizativas de ajuste.

3.3.3. Acciones para controlar las causas del entorno de ajuste.

IV. El ajuste del expatriado.

4.1. Relaciones e hipótesis.

4.1.1. Del ajuste.

4.1.2. De los influenciadores del ajuste.

4.1.3. El éxito del expatriado.

4.2. La muestra.

4.2.1. Las empresas.

4.2.2. Los expatriados.

4.3. Medición de las variables.

4.3.1. Variables descriptivas.

4.3.2. Validación de escalas.

4.4. Estimación del modelo y contraste de hipótesis.

4.4.1. Modelo 1.

4.4.2. Modelo 2.

4.4.3. Modelo 3.

4.4.4. Modelo 4.

4.4.5. Modelo 5.

Conclusiones.

Anexo.

Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual, si bien las dificultades que habitualmente encuentran las empresas cuando se internacionalizan pueden ser fuente de desánimo o incluso llegan a configurarse como auténticas barreras, resulta paradójico que la amenaza más seria para el éxito internacional procede de las propias organizaciones empresariales: déficit en capital humano o, más concretamente, falta de una capacidad directiva apropiada.

El despliegue de directivos a lo largo de la estructura organizativa internacionalizada que se configure condiciona significativamente el resultado. La falta de efectividad en el proceso de asignaciones internacionales supone una amenaza seria –cuando no la principal– para el éxito de la estrategia de internacionalización de la empresa; incluso en ocasiones esta estrategia puede no ser viable por razones de escasez de recursos humanos con capacidades globales. Sin embargo, esta eventual amenaza, cuando la gestión de dicho proceso es la apropiada, puede llegar a constituir una fuente inapreciable de valiosas ventajas competitivas.

Una de las herramientas más poderosas con que cuentan las empresas para desarrollar el capital humano internacional es el envío de personal al extranjero en asignaciones internacionales. El presente trabajo aborda el estudio de estas asignaciones, de los factores que, al menos teóricamente, parecen influir en la receptividad de los directivos a aceptar las mismas y las consecuencias que se derivan de la conclusión exitosa de esta etapa, tanto desde un punto de vista organizativo como para la carrera individual del asignado.

Obviamente, estas consecuencias serán positivas en la medida en que el directivo acometa con éxito su etapa internacional. Tradicionalmente, se entiende que esto ocurre cuando permanece en su destino a lo largo del período por el que fue enviado, lo que ocurrirá cuando alcance un adecuado nivel de ajuste al país destino de la asignación. Por tanto, sería interesante para las empresas conocer no sólo los factores que favorecerán que sus candidatos acepten el puesto para el que fueron propuestos, sino también aquellos factores que, al menos teóricamente, favorecerán el ajuste del directivo expatriado a su destino.

En el trabajo revisamos, en consecuencia, los modelos clásicos que recogen dichos factores de ajuste, para posteriormente testarlos en el caso particular de los expatriados de empresas gallegas relevantes, con el objetivo de detectar qué factores favorecen la expatriación y ulterior éxito de nuestros directivos internacionales.

## I. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS INTERNACIONALES

En el transcurso del pasado siglo XX, y, en particular, a partir de las últimas décadas del mismo, ha sido posible contemplar cómo las organizaciones empresariales identifican grandes oportunidades de desarrollo propiciadas por la globalización de los mercados, la apertura de economías antes cerradas, o la habilidad para enfrentarse a las diferencias en capacidades y productividad entre distintas regiones.

Desde el momento en que las empresas deciden su internacionalización, e independientemente de la forma en que ésta se realice, afrontan el desafío de reclutar y seleccionar a directivos para sus asignaciones internacionales, ya que se ven obligadas a dar la cobertura necesaria a los puestos que crean y deben decidir quiénes van a ser responsables de los mismos.

De modo tradicional, y a partir del trabajo de PERLMUTTER de 1969, se acepta que las organizaciones siguen cuatro enfoques principales para dar cobertura a estos puestos internacionales:

- Etnocéntrico: cobertura con expatriados del país de origen.
- Policéntrico: con personal del país destino de la asignación.
- Geocéntrico: se asigna a las personas que se considere más adecuadas en cada caso, con independencia de su nacionalidad.
- Regional: se decide asignar a individuos con perfil personal ajustado a la región concreta donde se va a desarrollar la actividad.

En al menos tres de estos enfoques puede aparecer la figura del expatriado, principal protagonista de los recursos humanos internacionales que por su configuración como escaso, valioso, inimitable, insustituible y duradero ha pasado a ser un activo estratégico de primer orden y a constituir una de las escasas fuentes verosímiles de ventajas competitivas sostenibles.

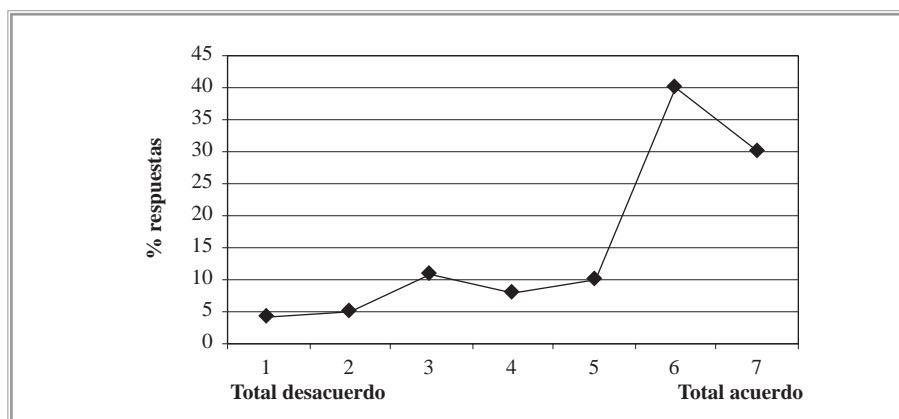
### 1.1. Importancia estratégica de los recursos humanos internacionales.

Aunque la necesidad de internacionalización es percibida por la mayoría de los directivos, a menudo esta idea se ve acompañada por el reconocimiento implícito de que, salvo que las organizaciones dispongan de las capacidades directivas necesarias, las oportunidades de realización efectiva continuarán quedando fuera de su alcance, en cuyo caso, además, la imposibilidad de explotación de la oportunidad inicial puede convertirse en amenaza para el futuro.

La **figura 1.1** muestra los resultados de una encuesta realizada entre 144 directivos de empresas americanas acerca de las perspectivas de aparición de nuevas oportunidades en el panorama futu-

ro inmediato de sus organizaciones. La pregunta concreta fue en qué medida estaban, o no, de acuerdo en lo relativo a la necesidad de disponer de capacidades directivas globales para aprovechar las oportunidades de negocio futuras.

**Figura 1.1.** Percepción de nuevas oportunidades.



FUENTE: McKinsey Global Opportunities Initiative, diciembre 1996.

La idea de que los recursos humanos figuran entre los activos más importantes de las empresas ha llegado a ser un tópico en la literatura de gestión de recursos humanos. Bajo la perspectiva de la *Teoría de los recursos y capacidades*, el capital humano alcanza la consideración de «recurso estratégico» puesto que cumple todos y cada uno de los requisitos que requiere esta calificación: *escaso, valioso, inimitable e insustituible* (BARNEY, 1991), a los que posteriormente GRANT (1991) añadirá la característica de «apropiabilidad».

En este contexto, y con carácter general, se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa (FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996) —es decir, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él—; consecuentemente, el personal cualificado debe ser considerado recurso, independientemente de que constituya una fortaleza o debilidad de la organización (WERNERFELT, 1984).

Entre los factores de producción señalados cabe diferenciar los activos de las capacidades. Los *activos* son medios que la empresa posee, mientras que las *capacidades* son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de aquellos activos (AAKER, 1989). Parte de los recursos son tangibles, mientras que otros poseen naturaleza intangible (FERNÁNDEZ, MONTES y VÁZQUEZ, 1997). En esta última categoría —*recurso intangible*— se sitúa el capital humano.

A partir del empleo del conjunto de activos tangibles que controla en combinación con su conocimiento tecnológico y organizativo, la organización despliega diversas capacidades operati-

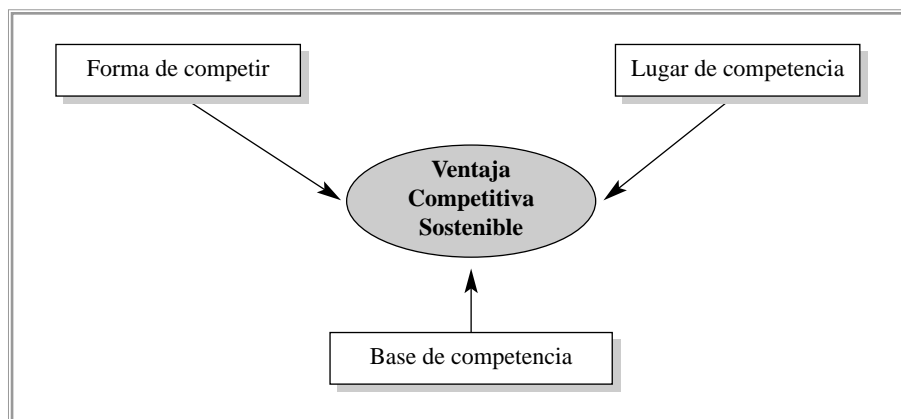
vas, innovadoras o directivas. Estas capacidades están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles (FERNÁNDEZ, MONTES y VÁZQUEZ, 1997), y además, no sólo dependen de la base de activos que posee la empresa, sino de su propia habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a partir de diversas rutinas organizativas (GRANT, 1991). Concluimos entonces que el capital humano no sólo resulta crítico en tanto que recurso intangible, sino como base generadora y potenciadora de las capacidades distintivas de las organizaciones.

### 1.1.1. El capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible.

En su investigación sobre la generación de ventajas competitivas sostenibles, AAKER (1989) propone tres componentes de la estrategia empresarial:

- Forma de competir: qué es lo que se hace, estrategia de producto, posición estratégica, estrategia global.
- Lugar de competencia: selección de área competitiva, mercados y competidores.
- Base de la competencia, que proporciona la formación de una ventaja competitiva.

**Figura 1.2.** Fuentes de la ventaja competitiva.



FUENTE: Adaptado de AAKER (1989: 92).

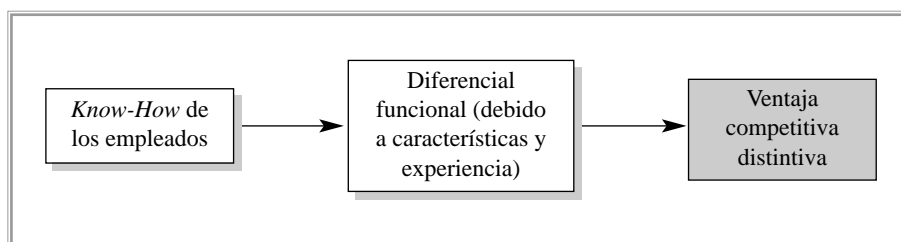
El personal de las organizaciones se incluye dentro de la «base de la competencia» (AAKER, 1989: 91), favoreciendo la creación de una ventaja competitiva sostenible y el desempeño a largo plazo de la organización. Además, en la investigación empírica que acompaña al desarrollo teórico, los directivos entrevistados citan la retención de personal (directivo y plantilla en general) como un mecanismo clave para la generación de ventajas competitivas.



HALL (1992) ha relacionado el proceso de creación de la ventaja competitiva sostenible de AAKER con las fuentes de ventajas competitivas propuestas por COYNE (1986). Según este autor, la base de la ventaja competitiva de la organización es el «*gap en la capacidad que subyace a la diferenciación*» (COYNE, 1986: 57), es decir, la característica distintiva que separa a una organización de sus competidoras y que éstas no pueden imitar, o, al menos, que no pueden imitar sin un esfuerzo máximo <sup>1</sup>.

Para HALL, en coincidencia con lo propuesto por AAKER, entre los recursos intangibles podemos distinguir los que serían estrictamente activos (*assets*, lo que se tiene) y competencias o habilidades (*skills*, lo que se hace). A su vez, las habilidades y competencias dependen de las personas que las poseen y, por lo tanto, incluyen el *know-how* de los empleados y sus actitudes hacia la cultura organizativa. El *know-how* de los empleados configura competencias distintivas, origen potencial de ventajas competitivas (figura 1.3).

**Figura 1.3.** Fuentes de la ventaja competitiva distintiva.



FUENTE: Adaptado de HALL (1992: 144).

HALL (1992, 1993) contrasta empíricamente la importancia que los directivos de las organizaciones dan al capital humano como fuente de ventaja competitiva. En un primer estudio (HALL, 1992) intentaba determinar la importancia relativa de los recursos intangibles en el éxito empresarial, tomando como referencia dos años concretos –1987 y 1990–. En las prelación obtenidas para uno y otro año, el capital humano figuraba entre las tres primeras posiciones <sup>2</sup>. Los resultados de un segundo trabajo (HALL, 1993) confirman al capital humano como determinante del éxito empresarial.

<sup>1</sup> Para COYNE, el *gap* de capacidad sería la resultante de cuatro *gap* parciales (*de sistema de negocio* –habilidad para desarrollar funciones individuales más efectivamente que los competidores e incapacidad de éstos para imitarlas– *de posición* –resultado de decisiones, acciones y circunstancias anteriores–, *legal* –resultado de las limitaciones que los gobiernos imponen a la competencia en ciertas actividades–, y *organizativo* –consecuencia de la habilidad de la organización para adaptarse e innovar más efectivamente que los competidores–). Tomando como referencia esta aportación, HALL (1992) redefine los cuatro *gaps* parciales y los clasifica en dos grandes grupos: (1) Diferenciales de capacidad basados en la competencia y (2) Diferenciales de capacidad basados en los recursos.

<sup>2</sup> Es interesante observar que la clasificación resultó consistente independientemente del tipo de negocio en que operase la empresa objeto de análisis.

Con carácter general, los recursos estratégicos deben *contribuir a generar valor* para la organización; las empresas disponen de dos caminos principales para aumentar su valor añadido, disminución de costes y diferenciación (PORTER, 1991; LEPAK y SNELL, 1999). Claramente, los recursos humanos pueden contribuir a la reducción de costes tanto de forma indirecta –por su papel en la generación de costes de los productos y servicios– como directamente, por cuanto los gastos de personal constituyen una de las partidas de coste más importantes para las organizaciones.

Todavía es más claro el papel en los recursos humanos en la diferenciación, pues contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, permite fomentar la innovación y la creatividad, lo que repercutirá en el rendimiento de la organización.

Ahora bien, en tanto que integrado por seres humanos individuales, el capital humano es ante todo *heterogéneo*, y esta cualidad debe ser contemplada y explotada por las organizaciones empresariales. La teoría de los recursos y capacidades (FERNÁNDEZ, MONTES y VÁZQUEZ, 1997) destaca:

- Las empresas son fundamentalmente distintas en términos de los activos que poseen y de las capacidades que desarrollan a partir de las combinaciones de estos recursos. Esto encaja perfectamente con el capital humano en general y con el internacional en particular; la posesión de capacidad directiva global (internacional) marca la diferencia entre las organizaciones tanto por su importancia en sí misma como por las interacciones de esos individuos con talento global con el resto de personas de la organización.
- Los recursos de cada empresa limitan la gama de estrategias que pueden plantearse de forma realista. Esta afirmación es crítica en nuestro trabajo; la cantidad y calidad de capital humano que tenga la organización condicionará sus posibles estrategias de internacionalización.

Si bien aceptamos esta heterogeneidad como requisito necesario para la consecución de potencial competitivo, también es cierto que para que ese diferencial competitivo sea sostenible, la heterogeneidad ha de ser *duradera*<sup>3</sup>. Es decir, que se ha de perpetuar en el tiempo, evitando que los competidores puedan imitarlos o sustituirlos por otros equivalentes.

Para *imitar* una ventaja competitiva basada en los recursos humanos es necesario, por un lado, que los competidores sean capaces de identificar exactamente cuáles son los componentes relevantes del sistema de recursos humanos que subyacen bajo esa ventaja y, por otro, su capacidad para reproducirlos o adquirirlos, lo cual implica superar las barreras que dificultan la movilidad del factor humano entre las empresas.

En lo que se refiere a la *sustitución*, la existencia de posibles alternativas para determinados recursos y capacidades amenaza con volverlos obsoletos; pero los recursos humanos juegan en este sentido con una doble ventaja, tal y como señalan CARMONA y otros (2000):

---

<sup>3</sup> Cabe señalar en este punto que BARNEY (1991), siguiendo a LIPPMAN y RUMELT (1985), califica la ventaja sostenible como «duradera» únicamente si continúa existiendo toda vez que los esfuerzos empleados para duplicar esta ventaja han cesado.

- La habilidad cognitiva inherente les permite ser transferibles y adaptables entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados.
- La aplicación de prácticas de recursos humanos adecuadas contribuye a mantener y potenciar dicha habilidad cognitiva, evitando la obsolescencia.

### *1.1.2. Potencial competitivo del capital humano internacional.*

En el actual marco económico, con mercados globalizados y empresas internacionalizadas, los recursos humanos de las empresas son, si cabe, más importantes que nunca. En este contexto, si bien las dificultades habituales que encuentran las empresas cuando se internacionalizan (reto político, crisis económicas, diferentes y complejas legislaciones laborales, infraestructuras poco desarrolladas, etc.) pueden ser fuente de desánimo o incluso llegan a configurarse como auténticas barreras, resulta paradójico que la amenaza más seria para el éxito internacional procede de las propias organizaciones empresariales: déficit en capital humano o, más concretamente, falta de una capacidad directiva apropiada.

El despliegue de directivos a lo largo de la estructura organizativa internacionalizada que se configure (asignación) condiciona significativamente el resultado. La falta de efectividad en el proceso de asignaciones internacionales supone una amenaza seria –cuando no la amenaza principal– para el éxito de la estrategia de internacionalización de la empresa (HALCROW, 1999); incluso hay ocasiones en que la escasez de recursos humanos con capacidades globales imposibilita la aplicación de la estrategia internacional<sup>4</sup> (MORRISON, 2000). Sin embargo, esta eventual amenaza, cuando la gestión de dicho proceso es la apropiada, puede llegar a constituir una fuente inapreciable de valiosas ventajas competitivas.

La mayoría de las organizaciones reconoce que carece del número adecuado de directivos globalmente competentes. En un estudio realizado por GREGERSEN, MORRISON y BLACK en el período comprendido entre 1997 y el año 2000 (MORRISON, 2000), el 85 por 100 de los responsables empresariales entrevistados reconoció necesitar más directivos globales, y gran parte de ellos demandaba ejecutivos de mayor calidad.

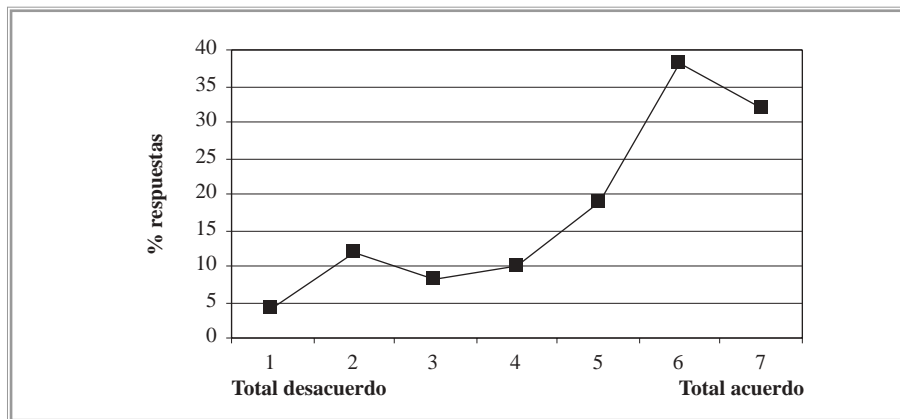
Ese hallazgo es consistente con el resultado de una investigación anterior realizada por la consultora de recursos humanos MCKINSEY (1996), según el cual, la mayor parte de los directivos de empresas multinacionales reconocía tener pocos directivos para dirigir y desarrollar sus negocios globales.

---

<sup>4</sup> La relación entre estrategia de la empresa y la asignación internacional es bidireccional: si bien el estudio de MORRISON (2000) reconoce la importancia de la experiencia internacional del directivo en la implantación de la estrategia de internacionalización, existen otras investigaciones (CARPENTER y otros, 2001) que prueban que el desarrollo completo del potencial de la experiencia internacional del individuo tendrá lugar en aquellas empresas que tengan una presencia internacional significativa. El trabajo de GUNZ y JALLAND (1996) modeliza a nivel teórico esta relación entre estrategia y trayectoria personal.

La **figura 1.4** refleja la opinión manifestada por 152 directivos acerca de su percepción sobre la disponibilidad futura de talento global entre los miembros de su organización. Se preguntaba a los encuestados si estaban, o no, de acuerdo con la afirmación de que el talento global en la empresa sería escaso en los próximos años.

**Figura 1.4.** Escasez de talento global en las organizaciones.



FUENTE: McKinsey Global Opportunities Initiative, diciembre 1996.

Finalmente, de nada le serviría a la empresa contar con unos recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, no sustituibles ni imitables, si el valor que aportan en la empresa no redundan en la empresa, es decir, si no es posible la «apropiación» (GRANT, 1991; KAMOCHÉ y MULLER, 1998). La organización debe, por tanto, desarrollar mecanismos adecuados que garanticen la capacidad para retener el valor añadido por los recursos en su propio beneficio. En el caso particular que nos ocupa, los recursos humanos, el problema de la apropiación es particularmente complejo al no existir mecanismos formales que garanticen la acumulación de valor añadido dentro de la organización.

En un mundo de competencia intensiva por el capital humano, la capacidad directiva internacional –el talento global– escasa y costosa se configura como un *activo estratégico* de primer orden y ha pasado a constituir una de las escasas *fuentes verosímiles de ventajas competitivas sostenibles*. En la aportación de AAKER (1989) encontramos reconocida la importancia de identificar los recursos humanos con talento global, desarrollarlo en la medida de lo posible y retener personal distintivo para las organizaciones, lo que a su vez redundan en beneficio de la propia organización.

Abundando en esta idea, CARPENTER, SANDERS y GREGERSEN (2001) demuestran empíricamente que las empresas multinacionales cuyos directivos tienen experiencia internacional significativa obtienen un mejor resultado que las empresas que no cuentan con tales directivos, puesto que poseen un conjunto de capacidades de dirección internacional como consecuencia de la exposición

a diferentes sistemas de valores, idiomas y entornos internacionales. Además, a través de sucesivas asignaciones, los directivos incrementan su red de contactos globales. Los vínculos horizontales entre los directivos de las diferentes subsidiarias de una multinacional son un factor importante para el aprendizaje organizativo de la misma. Tales relaciones proporcionan la base para el control normativo y la coordinación y, consecuentemente, facilitan el intercambio de conocimiento entre las subsidiarias y la adopción rápida y exitosa de prácticas organizativas entre las mismas <sup>5</sup>.

Según la teoría de recursos y capacidades, tanto las capacidades adquiridas como los contactos conducen a un mejor rendimiento de la empresa multinacional a través de la coordinación interna y la integración, proporcionando al directivo conocimiento único (generalmente conocimiento tácito) para desempeñar mejor las tareas que le son asignadas.

En conclusión, para poder competir en el entorno actual de los negocios las organizaciones deben desarrollar formas efectivas de desarrollo de competencia global, que puedan convertir en una ventaja competitiva global sostenible. Existe un consenso general de que las organizaciones globalmente competentes reposan en gran medida en su personal internacional (ZAHRA, 1999; HARVEY, NOVICEVIC, SPEIER, 2000); sin embargo, las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos internacionales, ni tampoco al problema particular de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea.

## II. RECEPTIVIDAD A LA EXPATRIACIÓN

El desarrollo de directivos globales es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones. Para dicho desarrollo, las empresas cuentan con distintas políticas <sup>6</sup>, siendo la transferencia internacional la más potente.

Las organizaciones envían personal en asignaciones extranjeras persiguiendo diferentes objetivos, tales como transferencia de conocimiento técnico para desarrollar las sucursales en aquellos países en que no hay talento local disponible, creación de experiencia internacional para los directivos y preparación para futuros puestos de responsabilidad, como mecanismo de control y coordi-

---

<sup>5</sup> MANEV y STEVENSONS (2001) denominan a estas interrelaciones relativamente estables «red directiva». Según estos autores, podemos distinguir dos tipos de relaciones dentro de esta red: (1) instrumentales, que aparecen en el desempeño del trabajo y facilitan la transferencia de recursos físicos, financieros o informativos; y (2) expresivas, fuente de amistad y apoyo social. Los directivos establecen y mantienen lazos expresivos más fuertes con otros directivos de idéntica nacionalidad y similar estatus, mientras que en otras condiciones –personas con antecedentes distintos– los lazos que se forman son instrumentales.

<sup>6</sup> El estudio realizado por GREGENSEN, MORRISON y BLACK (1998), entre diferentes multinacionales de Europa, Norte América y Asia, permitió identificar cuatro actuaciones principales para el desarrollo de directivos globales: viajes, equipos, formación y transferencias.

nación, etc. Pese a la importancia que estos objetivos tienen tanto desde un punto de vista organizativo como para la carrera profesional del directivo, las asignaciones internacionales son acogidas inicialmente con recelo por parte de los potenciales expatriados <sup>7</sup>.

El problema de cómo y por qué los directivos aceptan o rechazan las asignaciones internacionales no ha recibido suficiente atención por parte de los investigadores. Aunque existen diferentes estudios acerca del ajuste y efectividad de los expatriados en diferentes países (BLACK, MENDEHALL y ODDOU, 1991), o sobre la predisposición a aceptar recolocaciones nacionales (GOULD y PENLEY, 1985), pocas veces se han combinado estos dos puntos de vista para examinar la receptividad a la expatriación. También cabe destacar que dichos estudios se han centrado principalmente en las distintas variables demográficas y actitudinales con potencial para predecir la disposición a aceptar estos traslados, pero se ha profundizado menos en los incentivos y barreras asociados con las decisiones para aceptar dichas recolocaciones. De igual forma, se conoce poco acerca de las consecuencias positivas o negativas asociadas con una asignación internacional.

De acuerdo con los resultados de una investigación realizada por YURKIEWICZ y ROSEN (1995) sobre recolocaciones nacionales y asignaciones internacionales, nos planteamos dos cuestiones:

- La existencia de predictores de la aceptación de las asignaciones internacionales. Si la receptividad a la expatriación es un predictor de la decisión de aceptar o rechazar una asignación internacional, las organizaciones deben identificar primero los factores que influyen en tal predisposición de los directivos.
- Los posibles incentivos y eventuales barreras que influyen en la aceptación de dichas asignaciones. Habrá que investigar la influencia de los incentivos financieros, los relacionados con el trabajo, con la familia o con la propia receptividad de los directivos a las asignaciones internacionales. Con ello, a la vista de los resultados, las empresas podrían diseñar paquetes de estímulos eficaces para estimular la aceptación de expatriaciones.

### **2.1. Factores influenciadores en la receptividad a la expatriación.**

YURKIEWICZ y ROSEN realizaron, en 1995, un estudio sobre la predisposición de los empleados a aceptar una asignación internacional de dos años manteniendo su empleo actual. Un tercio de los directivos manifestó un nivel muy alto de receptividad a la oferta (dato sorprendente cuando se compara con el 12 por 100 de directivos predispuestos a un traslado nacional), mientras que un 10 por 100 no estaba dispuesto a aceptar tal asignación bajo ninguna circunstancia.

---

<sup>7</sup> Este resultado era esperable, teniendo en cuenta que muchos ejecutivos rechazan traslados nacionales por las implicaciones percibidas sobre su carrera, sus consecuencias financieras y las repercusiones familiares.

La diferencia en los porcentajes correspondientes a transferencias nacionales e internacionales puede ser consecuencia de que estas últimas difieren de las primeras, bajo la óptica de los implicados, en dos aspectos fundamentales:

- Las asignaciones internacionales tienen un plazo determinado, mientras que las recolocaciones nacionales son normalmente definitivas o, cuando menos, se producen por un período de tiempo significativamente más largo. Paradójicamente, según NICHOLSON (1984), cabe esperar que los expatriados necesiten períodos de tiempo sustancialmente más largos de preparación para sus nuevos trabajos que otras personas que cambian de puesto.
- Las asignaciones internacionales generalmente implican más incertidumbre y mayores costes personales que los traslados nacionales, de modo que la preferencia por la expatriación parece implicar unas mejores expectativas de carrera a largo plazo. Los directivos parecen percibir los sacrificios que implica la experiencia internacional como una inversión personal y, quizás, como un requisito previo para el avance en la carrera. Según LOUIS (1980) los recién llegados a una situación –a una nueva organización o a una nueva asignación que implique un traslado nacional– necesitan tomar conciencia del nuevo escenario en el que van a operar, utilizando a personas que ya se encuentran en el mismo y están acostumbradas a la situación en la que ellos van a desarrollar su trabajo, y que les ayudarán a comprender y a interiorizar los cambios, contrastes y sorpresas que encuentran en sus nuevos entornos. El expatriado se enfrenta con la dificultad adicional de no compartir la misma cultura ni las mismas experiencias de trabajo que sus colaboradores; incluso son también diferentes los esquemas para descubrir e interpretar las diferencias, y estas diferencias pueden hacer la transición de la carrera internacional todavía más complicada de lograr.

El estudio de YURKIEWICZ y ROSEN (1995) demuestra que existen diversas relaciones entre las circunstancias personales y variables de personalidad, y la receptividad a las asignaciones internacionales, con lo que se puede determinar un «perfil» del *directivo más receptivo* a una asignación internacional:

- Los directivos masculinos son más receptivos que las mujeres a la asignación internacional <sup>8</sup>.
- La existencia de niños en la familia reduce la receptividad a las asignaciones; esto es, consistente con los estudios que demuestran que este factor repercute de forma negativa en la disposición a asumir una transferencia nacional.
- Desde una perspectiva de carrera, los aspirantes parecen más predispuestos a aceptar la expatriación en las primeras etapas de carrera, cuando las obligaciones familiares son menos importantes. Debido a esta relación, los planificadores de recursos humanos pueden tener que replantearse el nivel adecuado de experiencia necesaria previa a la asignación internacional.

<sup>8</sup> Aparentemente, las organizaciones no caían en estereotipos de sexo cuando buscaban un conjunto potencial de candidatos para la expatriación, ya que, si limitaban el acceso de las mujeres a dicha experiencia, reducían el número de candidatos dotados de talento, al tiempo que podrían enfrentarse a problemas de discriminación por razón de sexo.

- Una carrera con frecuentes transferencias nacionales parece también incrementar la disponibilidad para las asignaciones internacionales. Así, el número de traslados geográficos nacionales se relaciona positivamente con la receptividad, quizá porque contribuye a incrementar la flexibilidad y confianza del directivo en sus posibilidades para ajustarse a nuevas circunstancias.
- También se encontró que quienes habían viajado previamente al extranjero eran más receptivos que los que no lo habían hecho. Esto implica que la estrategia de enviar a los candidatos a diferentes viajes o a asignaciones de corta duración, aun cuando implica un alto coste para la organización, puede tener un efecto muy positivo sobre la disponibilidad de los directivos a aceptar la transferencia internacional.

## 2.2. Incentivos y barreras a la receptividad a la expatriación.

YURKIEWICZ y ROSEN también evaluaron el impacto de distintos incentivos y barreras relacionadas con la predisposición a aceptar una expatriación; identificaron cuatro categorías de factores que pueden actuar, según el caso, como barrera a la receptividad o como incentivo: (1) financieros (2) relacionados con el trabajo; (3) relacionados con la localización y (4) relacionados con la familia.

### 2.2.1. Barreras e incentivos financieros.

Se identificaron distintos factores financieros como barreras a la aceptación de asignaciones internacionales. Barreras significativas eran la no-compensación por un coste de vida más alto, la posible pérdida del ingreso del cónyuge y las pérdidas potenciales relacionadas con la venta o alquiler de la vivienda del país de origen. También se configuró como barrera fuerte la resistencia de la empresa a facilitar a los directivos y sus familias viajes frecuentes a su país de origen.

En cuanto a los factores financieros que aumentarían la predisposición a la expatriación, casi todos los directivos encuestados manifestaron que un 50 por 100 de aumento del sueldo y una compensación adicional por un mayor coste de vida, aumentaría su receptividad. Igualmente se valoraba positivamente el alojamiento a cargo de la empresa durante la asignación o el reembolso por el coste más alto de este alojamiento, la formación cultural pagada por la empresa, la posibilidad de desplazarse al eventual destino con anterioridad a la eventual aceptación y un aumento en el tiempo de vacaciones retribuidas.

### 2.2.2. Barreras e incentivos relacionados con el trabajo.

Se intentó evaluar hasta qué punto los factores relacionados con el trabajo disminuían o aumentaban la receptividad a la asignación. Los encuestados identificaron como barrera más importante a



la aceptación de una asignación internacional, la ausencia de un puesto garantizado al retorno. Otros factores que provocaban una disminución de la receptividad fueron la simple promesa de una posible promoción al retorno y la disminución en las responsabilidades del puesto de trabajo durante la asignación.

Como incentivos relacionados con la aceptación de la expatriación, casi todos los directivos encuestados indicaron una asignación internacional que supone una promoción inmediata o la posibilidad de promoción al retorno. Otros incentivos importantes relacionados con el trabajo fueron la oportunidad de aprender nuevas habilidades, la posibilidad de visitar la oficina principal durante la asignación, el aumento de responsabilidades y la presencia de un plan de progresión de carrera formal previo a la asignación.

### *2.2.3. Barreras e incentivos relacionados con el destino.*

Se pretendió evaluar hasta qué punto las circunstancias relacionadas con la localización concreta de la asignación disminuían o aumentaban la receptividad. La inestabilidad política del país de destino representó la barrera más importante; otros factores conceptuados como barreras fueron: la hostilidad del país de destino hacia el país de origen, el clima desagradable, la preocupación sobre el cuidado de la salud, diferencias culturales significativas entre los países de origen y de asignación<sup>9</sup>, y las asignaciones a países muy lejanos, por lo que suponen en términos de tiempo y coste involucredo en los desplazamientos.

Como incentivos se identificaron: el país específico destino de la asignación<sup>10</sup>, la posibilidad de comunicación fluida, la coincidencia con personas de la misma nacionalidad del expatriado y la similitud cultural entre los países de origen y de asignación.

### *2.2.4. Barreras e incentivos relacionados con la familia.*

Otra sección de la encuesta se diseñó para investigar si diversos factores relacionados con la situación familiar disminuían o aumentaban la receptividad a la asignación internacional.

La resistencia del cónyuge a la transferencia, las asignaciones que aparentemente podrían tener un impacto negativo en su carrera profesional, la ausencia de escuelas en el idioma natal o la mala calidad de la educación, y la falta de facilidades para el contacto con parientes y amigos, se percibieron como claras barreras.

<sup>9</sup> Casi el 70 por 100 de los encuestados rechazarían una asignación en un país del Tercer Mundo.

<sup>10</sup> La posibilidad de una asignación en Europa Occidental en comparación con otras regiones del mundo aumentaba la receptividad para la mayoría de los encuestados.

Como incentivos, se identificaron la disposición del cónyuge al traslado, las oportunidades de empleo para la pareja en el país de destino de la asignación y las facilidades para la educación de los hijos.

### 2.3. Acciones directivas tendentes a estimular la receptividad de la expatriación.

Puesto que la disposición para aceptar una asignación internacional parece estar relacionada con la naturaleza del paquete de incentivos ofrecido por la organización, ésta puede incrementar la receptividad de los miembros de su plantilla a dicha asignación o, al menos, vencer parcialmente la tradicional resistencia inicial a dicha oferta actuando sobre los factores bajo su control.

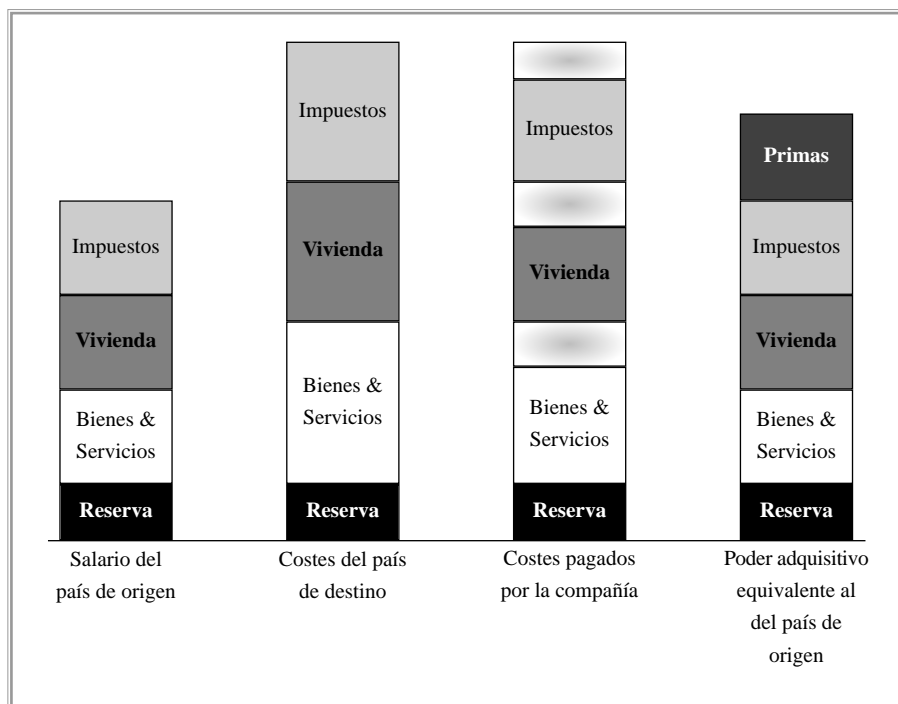
Los resultados de la investigación realizada por YURKIEWICZ y ROSEN (1995) parecen indicar que la oferta debería incorporar:

1. Incentivos financieros que permitan mejorar o, cuando menos, mantener el nivel de vida y riqueza.
2. Oportunidades de progreso en la carrera profesional o, al menos, garantía de puesto adecuado al regreso.
3. Apoyo en la continuidad de la carrera profesional del cónyuge y la educación de los hijos.

#### 2.3.1. Incentivos financieros.

Uno de los instrumentos con los que cuenta la empresa para aminorar la reticencia inicial que recibe la asignación internacional es mejorar las condiciones de retribución de los expatriados. En realidad no sólo elimina en parte este rechazo, sino que, además, es un instrumento para mejorar la satisfacción del expatriado en relación con su trabajo y, en consecuencia, su rendimiento [LEDWITH y SEYMOUR, 2001b)]

En la **figura 2.1** se representa esquemáticamente la distribución del gasto de un individuo en su país de referencia. Generalmente la renta de una persona se dedica al pago de impuestos, pago de vivienda, adquisición de bienes y servicios y el remanente, si existe, se destina a ahorro. Cuando el trabajador se traslada a un país extranjero –asumiendo que la distribución del gasto sigue las mismas pautas aunque las cuantías varíen– los gastos son generalmente mayores. Para que el trabajador expatriado pueda mantener el mismo nivel de vida que venía disfrutando en el país de destino, la empresa debe asumir parte de esos gastos, garantizando así el poder adquisitivo que tenía el expatriado en su país de origen.

**Figura 2.1.** Hoja de balance (*Balance Sheet*).

FUENTE: *ORC's Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices, 2000.*

Una de las condiciones para que el sistema funcione bien es que la mayor parte de los expatriados, si no todos, de una misma empresa provengan del mismo país. Si los expatriados proceden de lugares distintos en los que los niveles de vida también varían, y todos ellos trabajan juntos, lo que hace este sistema es destacar de manera grotesca las diferencias de nivel de vida existentes entre los países de procedencia de cada uno de ellos. Los expatriados que tengan el mismo nivel de responsabilidad en la empresa pero que provengan de lugares distintos, encontrarán mucho más injusto el tener que adaptarse a diferencias salariales debidas al menor nivel de vida de sus países respectivos.

La aplicación de la hoja de balance se ve favorecida por varias ventajas: continuidad salarial <sup>11</sup> durante la transferencia internacional, asunción parcial por parte de la empresa de los gastos del expatriado (sea a través de una prima, subsidio o similar). También propicia la movilidad global, por cuanto es generalmente aceptado por los empleados, que ven garantizado su nivel de vida.

<sup>11</sup> Continuidad tanto porque el salario oscila en unos límites controlables y se mantiene razonablemente estable, como porque sus componentes son idénticos a los del salario que se le venía concediendo en su país.

### 2.3.2. Progreso en la carrera profesional.

Una revisión de la literatura de carreras (FELDMAN, 1988) permite intuir que, por lo menos, hay cinco aspectos que pueden facilitar (o impedir) el éxito del expatriado durante su transición laboral:

- a) *Libertad para aceptar el puesto.* Las personas que perciben cierta presión o carga coercitiva a la hora del cambio de puesto –el traslado se plantea como condición necesaria para recibir una promoción o se intuyen implícitamente consecuencias negativas– desarrollan actitudes más negativas hacia las nuevas asignaciones de trabajo y afrontan más problemas de ajuste (BLACK y STEPHENS, 1989). De idéntica forma, si el potencial expatriado goza de libre opción para aceptar o rechazar una asignación internacional, y la empresa escoge entre aquellas personas que realmente lo desean a las que juzga más adecuadas para ser enviadas al extranjero, aumenta la buena disposición de quienes finalmente son expatriados a perseverar ante los inevitables problemas que surgen, por cuanto ellos mismos se presentaron voluntariamente como candidatos.
- b) *Expectativas realistas.* Quienes tienen expectativas poco realistas acerca de lo que va a ser su vida y su trabajo en el puesto internacional, tendrán más problemas tanto en su ajuste en el extranjero, como a la hora de enfrentarse con las dificultades de las asignaciones internacionales (FELDMAN, 1992; ODDOU, 1991) <sup>12</sup>.
- c) *Importancia de la repatriación.* La relación entre los cambios en el trabajo y la carrera a largo plazo del directivo tiene un papel crítico en el desarrollo de carrera (BRETT y WERBEL, 1980). La perspectiva que la organización posee y transmite de la etapa de expatriación como parte de la senda de carrera del individuo afecta a su deseo de adaptarse culturalmente (JUN, GENTRY y JUN, 2001). Si quienes cambian de puesto ven una conexión entre sus asignaciones actuales y sus trayectorias de carrera a largo plazo, es más probable que deseen invertir su tiempo, energía y compromiso en buscar éxito en sus asignaciones extranjeras. Esta idea es consistente con lo manifestado por CAMPION, CHERASKIN y STEVENS (1994) en su estudio acerca de la rotación de puestos: según estos autores, la dirección de carreras debe vincularse a la estrategia corporativa, de tal forma que las empresas que necesitan especialistas específicamente formados por la propia organización para implantar la estrategia, utilicen las rotaciones de puesto como forma de desarrollo. Siguiendo este mismo razonamiento, aquellas empresas que estén implantando una estrategia de internacionalización, tratarán de vincular las carreras de sus directivos con dicha estrategia, utilizando las sucesivas asignaciones internacionales como vía de desarrollo <sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Es importante destacar que el expatriado no sólo genera expectativas acerca de la repercusión de la etapa internacional en su carrera profesional, sino en lo que respecta a la explotación y perfeccionamiento de sus capacidades durante la asignación. Esta percepción repercute en su satisfacción y compromiso con el puesto (BOLINO y FELDMAN, 2000).

<sup>13</sup> La idea de que existe una relación entre asignación internacional y planificación de carrera a largo plazo no debe confundirse con la identificación entre éxito en la asignación y promoción; en el estudio de CAMPION y otros (1994) se prueba la relación entre la rotación de puestos y distintos resultados para la carrera del individuo (adquisición de experiencia, conocimientos y capacidades, por ejemplo) que no necesariamente implican un ascenso.

- d) *Garantías de puesto en la repatriación.* El expatriado a menudo tiene grandes preocupaciones acerca de la posibilidad de conseguir una asignación deseable en su retorno como repatriado. La planificación en el marco de la carrera del expatriado a la hora de la repatriación <sup>14</sup> es un elemento importante en la transición de éste, ya que el expatriado que conoce las condiciones de su repatriación tendrá más probablemente éxito en la asignación.
- e) *Asignación de un mentor* <sup>15</sup>. La investigación de carreras (KRAM, 1985) sugiere que tener un mentor en la oficina del país de origen puede ser beneficioso por lo que se refiere a recibir apoyo social, ya que protege los intereses del expatriado mientras está en el extranjero, estudiando los puestos potencialmente deseables para la repatriación. Mantener un mentor puede aumentar la probabilidad de que las metas y planes de carrera del expatriado no desaparezcan en su ausencia.

En términos similares se manifiestan HARVEY, BUCKLEY, NOVICEVIC y WIESE (1999), para quienes la asignación de un mentor en el país de destino de la asignación ayuda a que el expatriado desarrolle actitudes positivas en relación con el compromiso organizativo y el entorno. El objetivo del proceso, para estos autores, es desarrollar un compromiso del expatriado que facilite el ajuste al país extranjero y posiblemente mejore las relaciones intergrupales e, incluso, el rendimiento del expatriado.

Los compromisos adquiridos por los mentores –ya se encuentren en el país de origen del expatriado, o en el país destino de la asignación– se han relacionado positivamente con promociones recibidas por los protegidos, ingresos más altos, mayor satisfacción en la carrera y mayor movilidad. También se han encontrado beneficiosos para aliviar la tensión del puesto de trabajo, la alienación en el trabajo y las intenciones de cambio. Se ha asociado, asimismo, con la socialización organizativa, el compromiso de carrera y el poder «posicional», relacionado con el acceso a las personas importantes y la influencia en las decisiones de política organizativa. Adicionalmente, los mentores proporcionan «poder de reflejo» a los protegidos, es decir, la percepción de que el protegido tiene los antecedentes y recursos del mentor.

Ante todos estos resultados que ofrece la utilización de mentores en la organización, y dada la necesidad de ampliar el número de gerentes capacitados para trabajar en el extranjero y la mayor complejidad de las asignaciones de expatriación, la adopción de mentores en las asignaciones internacionales puede ser valiosa.

<sup>14</sup> CALIGIURI y DI SANTO (2001) proponen que el objetivo que se persigue a la hora de seleccionar y enviar a un expatriado al extranjero debe formar parte del plan de desarrollo de carrera, pues si se evalúa la actuación del individuo en base a dichos objetivos se le repatriará a un puesto donde pueda utilizar las competencias adquiridas en la asignación.

<sup>15</sup> Existen diferentes definiciones de lo que es un mentor, pero según HEGSTAD (1999) existen algunas bases comunes a todas ellas. Un mentor es una persona con experiencia y situada en un nivel jerárquico de la organización alto, que ayuda en el desarrollo de la carrera de la persona que recibe su ayuda como formador, patrocinador y abogado (no necesariamente como supervisor).

### 2.3.3. Apoyo al trabajo del cónyuge y a la educación de los hijos.

Uno de los principales factores que influyen en el expatriado es su cónyuge y la familia. BLACK y STEPHENS (1989) encontraron correlación entre el ajuste del cónyuge y el del expatriado, ambos correlacionados a su vez de forma positiva con la intención del expatriado de permanecer en el destino. Si bien es cierto que la influencia del cónyuge es relevante en el caso de estructuras familiares «tradicionales», en las que trabaja el esposo pero no la esposa, todavía es mayor cuando el cónyuge tiene su propia carrera profesional, esto es, en estructuras «post-tradicionales» (SCHNEER y REITMAN, 1993) o de «carrera dual»<sup>16</sup> (HARVEY, 1996, 1999), cuando la «situación en la que ambos cónyuges están empleados y psicológicamente comprometidos con su trabajo» o «empleados en trabajos de movilidad vertical» (HARVEY, 1996: 20).

Las empresas que deseen sacar todo el provecho posible y beneficiarse de la gestión de una asignación internacional deben considerar las consecuencias que la transferencia internacional tiene en el caso de familias con carrera dual: abandono de la carrera del cónyuge, pérdida de ingresos (como consecuencia de lo anterior), constantes viajes al país de origen, etc.

Al incorporar este factor de la carrera dual puede aparecer una importante pérdida de candidatos para puestos extranjeros<sup>17</sup>. En la revisión que BORSTORFF y otros (1999) realizan de los factores que afectan a la disposición del directivo a aceptar una asignación internacional se recoge un trabajo de BRETT (1988) que demuestra que la implicación de una persona con su trabajo se correlaciona negativamente con la disposición de su cónyuge a trasladarse.

Toda vez que la empresa es consciente de la influencia de la familia, podría poner en marcha programas de apoyo al cónyuge del expatriado, lo que constituye un factor decisivo en la decisión de expatriación (REED y REED, 1993).

## III. ÉXITO EN LA ASIGNACIÓN

Cuando las organizaciones, sea por una u otra vía de compensación, consiguen incrementar la receptividad de sus trabajadores a una asignación internacional, deben tratar de que ésta se desarrolle con éxito. Pero inicialmente debemos cuestionarnos qué es lo que entendemos como «éxito» del expatriado, cuándo se puede considerar que su rendimiento es óptimo y la asignación se ha desarrollado de forma adecuada. En la literatura de dirección de recursos humanos, aun-

<sup>16</sup> Cabe señalar que la literatura habitualmente trata este problema desde el punto de vista de la mujer que acompaña al cónyuge en la asignación, sobre la base de que la mayor parte de los directivos expatriados son hombres (estima un 90% de directivos expatriados hombres, de los que el 78% están casados) (HARVEY, 1996, 1999).

<sup>17</sup> Uno de los motivos potenciales de rechazo de una asignación internacional es, precisamente, la carrera del cónyuge. Cuando se aborda este problema, se hace desde una óptica prioritariamente femenina.

que el término éxito u otros asimilables como competencia, efectividad, ajuste y aculturación se utilizan con cierta profusión, no se ofrece una definición precisa del concepto. Paralelamente, y puesto que el éxito puede ocurrir en el ámbito individual, de grupo u organizativo, pocos investigadores han hecho una distinción entre los diferentes niveles de análisis. En este contexto, los esfuerzos por explicar el éxito y fracaso, predecir resultados interculturales y desarrollar estrategias de selección de ejecutivos expatriables se han visto entorpecidos por la definición imprecisa de éxito <sup>18</sup>.

Con independencia del carácter nacional o internacional de la organización, cabe esperar que las personas permanezcan en la organización y trabajen adecuadamente. Así, los criterios que se utilizan como indicadores de éxito son los mismos que en cualquier empresa (AYCAN, 2001): permanencia en la organización y buen rendimiento en el puesto de trabajo.

El éxito del directivo expatriado se ha descrito como la habilidad de vivir y trabajar de modo efectivo en un ambiente extranjero a través del ajuste, la satisfacción, la competencia profesional y la actividad intercultural. Esta definición de éxito incluye varias dimensiones para medir la actuación del expatriado y captura un amplio elenco de habilidades del ejecutivo y de las características necesarias para evaluar su rendimiento.

### 3.1. Dimensiones del éxito/fracaso de los expatriados.

No todos los empleados son receptivos a la expatriación, ni tampoco todos los expatriados tienen éxito en sus asignaciones internacionales (FORSTER, 1997). Aunque se estima que la ratio de fracaso de los expatriados, medido en términos de regreso al país de origen antes de finalizar el tiempo de asignación previsto, puede no ser tan elevada como en períodos anteriores (FORSTER y JOHNSON, 1996; HARZING, 1995), representa sólo la punta del iceberg de los resultados que pueden acompañar a las asignaciones internacionales: rendimiento subóptimo <sup>19</sup> y comportamientos de abandono.

TAKEUCHI, YUN y RUSSELL (2002) resaltan el punto de vista organizativo en el éxito/fracaso de los expatriados, proponiendo tres dimensiones para el mismo:

---

<sup>18</sup> Por ejemplo, existe un consenso general acerca de que el ajuste individual del expatriado a la cultura del país en que es asignado está fuertemente relacionado con su rendimiento exitoso (BLACK, MENDENHALL y ODDOU, 1991). Sin embargo, este ajuste individual también puede asociarse con lo que se ha denominado o descrito como «volverse nativo», y que normalmente se entiende como comportarse de manera que favorece a los grupos de interés locales –empleados, comunidad local o gobierno– a expensas de los objetivos de la propia organización. Este comportamiento, obviamente, no representaría éxito desde la perspectiva de la empresa en el país de origen.

<sup>19</sup> Entre el 30 y el 50 por 100 de los expatriados que permanecen en la asignación son ineficientes, o parcialmente ineficientes, para sus empresas, lo que también origina costes considerables, teniendo en cuenta que la remuneración media de cada expatriado excede al menos tres veces las de sus colegas nacionales (SHAFFER, HARRISON y GILLEY, 1999).

- Regreso no anticipado/anticipado.
- Comportamientos adecuados/de abandono durante la estancia.
- Elevado/bajo rendimiento.

Parcialmente coincidentes son las dimensiones identificadas por CALIGIURI (1997), quien enfatiza el punto de vista individual: el expatriado tendrá éxito cuando permanezca en el país de destino la duración completa programada para su asignación, se sienta cómodo psicológicamente con la vida en el país de destino, y realice las tareas y responsabilidades asignadas correctamente durante el período de estancia en el país de destino (BLACK, 1990; BLACK y GREGERSEN, 1991; NICHOLSON, 1984).

Para YEN, ZHA y HALL (2002), el éxito de una asignación internacional debe ser valorado considerando no sólo los efectos inmediatos, sino también en el largo plazo. En esta óptica, la asignación internacional se considerará un fracaso si falla la repatriación.

Si siempre es importante que todo empleado de la organización tenga éxito en sus cometidos, en el caso concreto de los expatriados todavía tiene una relevancia mayor, debido a los costes ingentes de los recursos humanos internacionales <sup>20</sup>:

- Costes del proceso de selección y formación; y costes colaterales en términos de disminución de la productividad de los individuos antes y después de la asignación.
- Coste de oportunidad de negocios perdidos y pérdida de reputación.
- Costes relacionados con aquellos expatriados que permanecen en el destino pese a ser ineficaces e ineficientes en su trabajo.
- Costes psicológicos, directamente relacionados con la pérdida de autoconfianza y de autoestima del expatriado como consecuencia del fracaso en la asignación.

### 3.2. Ajuste intercultural del expatriado.

En general existe consenso acerca de la relación entre el rendimiento exitoso del expatriado y su ajuste intercultural: el directivo que se encuentre ajustado interculturalmente a su situación actual

---

<sup>20</sup> Los recursos humanos internacionales figuran entre los recursos de más alto coste para las empresas. Esta característica en particular ha sido profusamente estudiada en las últimas décadas. Así, por ejemplo, BLACK, MENDENHALL y ODDOU, (1991), afirman que aproximadamente entre un 16 y un 40 por 100 de los expatriados regresan de sus asignaciones antes de tiempo, y cada regreso prematuro cuesta cerca de 100.000 dólares a las empresas; coste que para SHAFFER y otros (1999) ha pasado a ser de hasta 1.000.000 de dólares por fracaso. Si bien estas cantidades se refieren a las fechas de la investigación efectuada, resultan orientativas de la equivalencia que podrían tener en la actualidad.



tendrá éxito en su actuación. El ajuste, definido como el «grado de confort psicológico con diferentes aspectos del país anfitrión», es un tema recurrente en la investigación de directivos expatriados, por cuanto se piensa que la falta de ajuste intercultural es causa primaria del fracaso del expatriado, de su regreso anticipado al país de origen y su bajo rendimiento.

### 3.2.1. Dimensiones del ajuste intercultural.

Si bien los primeros estudios acerca del ajuste intercultural consideran una única dimensión en el mismo, a partir del trabajo de BLACK de los años 80 la investigación se enfoca desde una perspectiva más amplia, al considerar que el ajuste intercultural está compuesto por tres dimensiones relacionadas pero conceptualmente diferentes:

- Ajuste al trabajo, o adaptación a los requerimientos del puesto.
- Ajuste relacional, o socialización y acomodo al idioma y lenguaje del país anfitrión.
- Ajuste general (a la forma de vida), o aceptación del nuevo alojamiento, la comida, las costumbres, etc.

Esta perspectiva ha obtenido diferentes refrendos empíricos (BLACK, 1988; BLACK y STEPHENS, 1989; MCEVOY y PARKER, 1995; SELMER, 1998; SHAFFER y otros, 1999).

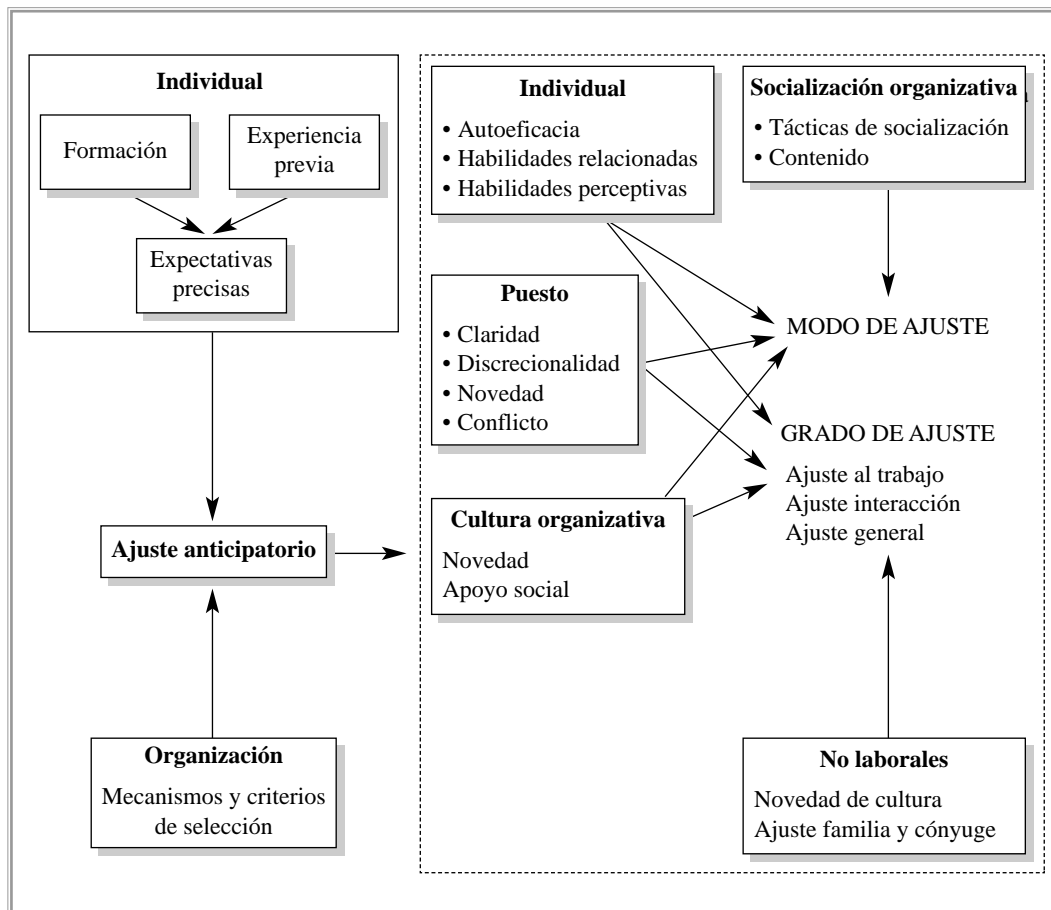
Una de las aportaciones más importantes a la comprensión del ajuste intercultural se debe a BLACK, MENDENHALL y ODDOU (1991), que revisaron los trabajos existentes sobre el ajuste nacional y el internacional para elaborar un modelo teórico explicativo del ajuste internacional.

Estos autores distinguen entre **ajuste anticipatorio** (previo a la partida del expatriado) y **ajuste en el país de destino**, señalando el primero como determinante del segundo: cuando el directivo valora la posibilidad de una asignación internacional, genera diferentes expectativas sobre distintos aspectos: puesto, cultura, estilo de vida, etc. Cuanto más precisas sean estas expectativas, más fácil y rápida será la adaptación del individuo a la nueva situación, dado que se reduce la incertidumbre que genera, la sorpresa y la reacción negativa ante ella. De esta forma, mejora la adaptación y el ajuste en el destino del expatriado.

### 3.2.2. Modelos de ajuste intercultural.

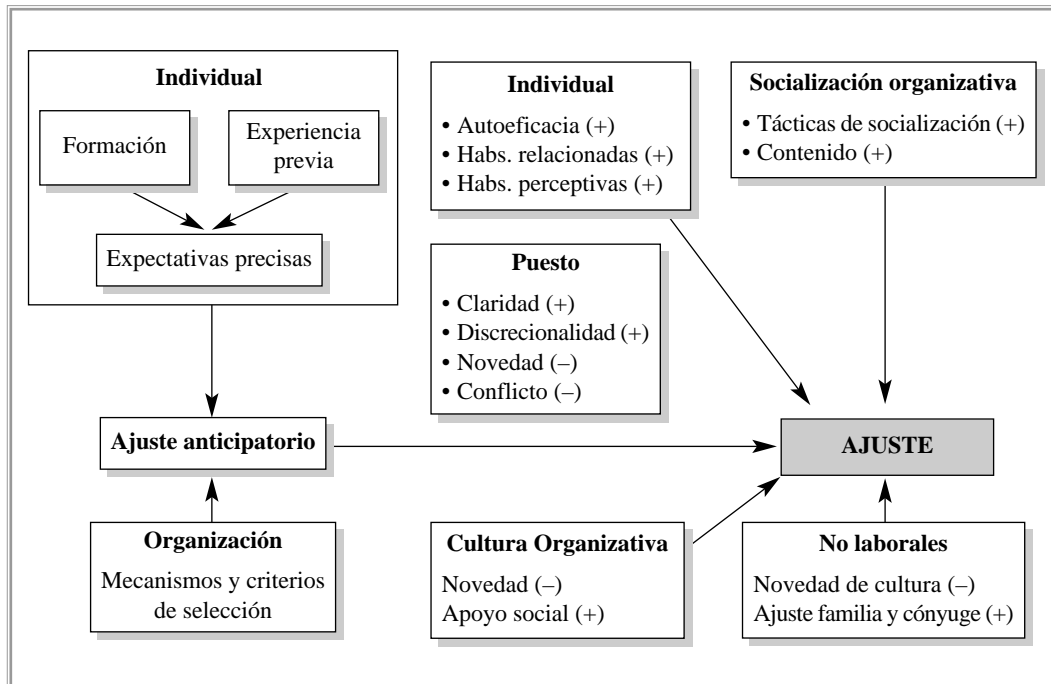
Sobre la premisa anterior, y teniendo en cuenta la perspectiva tridimensional del ajuste, los autores proponen el modelo teórico que recogemos en la **figura 3.1**:

Figura 3.1. Modelo de ajuste intercultural.



FUENTE: Adaptado de BLACK, MENDENHALL y ODDOU (1991: 303).

Este modelo recoge la distinción entre ajuste anticipatorio y ajuste en el destino de la asignación, así como la influencia teórica que sobre ambos conceptos tienen distintos factores. En la **figura 3.2** reproducimos dichas relaciones, indicando con el símbolo correspondiente si éstas son teóricamente positivas o negativas:

**Figura 3.2.** Relaciones en el modelo de ajuste intercultural.

Posteriormente, MENDENHALL y WILEY (1994) introducen una nueva variable en el modelo, al recoger la influencia de la «imagen» que transmite el directivo: su tendencia a presentarse en forma socialmente deseable a los demás, especialmente a sus superiores jerárquicos.

Según estos autores, para reducir la incertidumbre con que se encuentra al llegar al destino de la asignación, el directivo puede emplear diferentes tácticas:

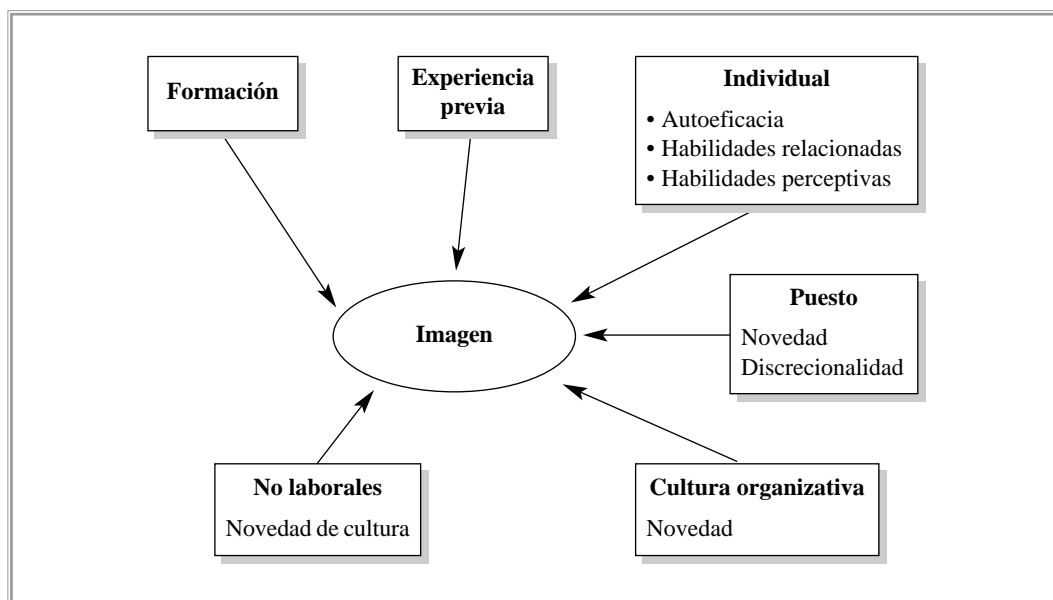
- Aprender nuevos valores, normas y actitudes para adaptar su comportamiento a los requerimientos del nuevo puesto.
- Permanecer firme en su propio conjunto de valores, normas y actitudes.

Entre ambos extremos se sitúan toda una serie de tácticas que el directivo desarrolla para causar buena impresión y reducir así la incertidumbre asociada con el encuentro con desconocidos en el nuevo entorno de trabajo. Dichas prácticas deben asumir las normas de comportamiento propias de la nueva cultura, y ser percibidas como sinceras.

La predisposición del individuo a ofrecer una buena imagen varía en relación con diferentes variables contempladas en el modelo de ajuste anterior, y así:

- La formación, la experiencia internacional previa, las características individuales del expatriado y la novedad del rol que va a desempeñar favorecen dicha predisposición.
- Igualmente, tanto la novedad de la cultura del país como la de la nueva unidad organizativa favorecen esta predisposición, aunque dificultan la adopción del nuevo sistema de valores a medida que aumenta dicha novedad.
- La discrecionalidad del nuevo puesto de trabajo se relaciona negativamente con la predisposición a ofrecer una buena imagen.

**Figura 3.3.** Variables del modelo de ajuste intercultural que afectan a la imagen del directivo.



Con posterioridad, SHAFER, HARRISON y GILLEY (1999) simplifican y testan empíricamente <sup>21</sup> el modelo inicialmente propuesto por BLACK y otros, recogiendo además la existencia de factores moderadores en las relaciones:

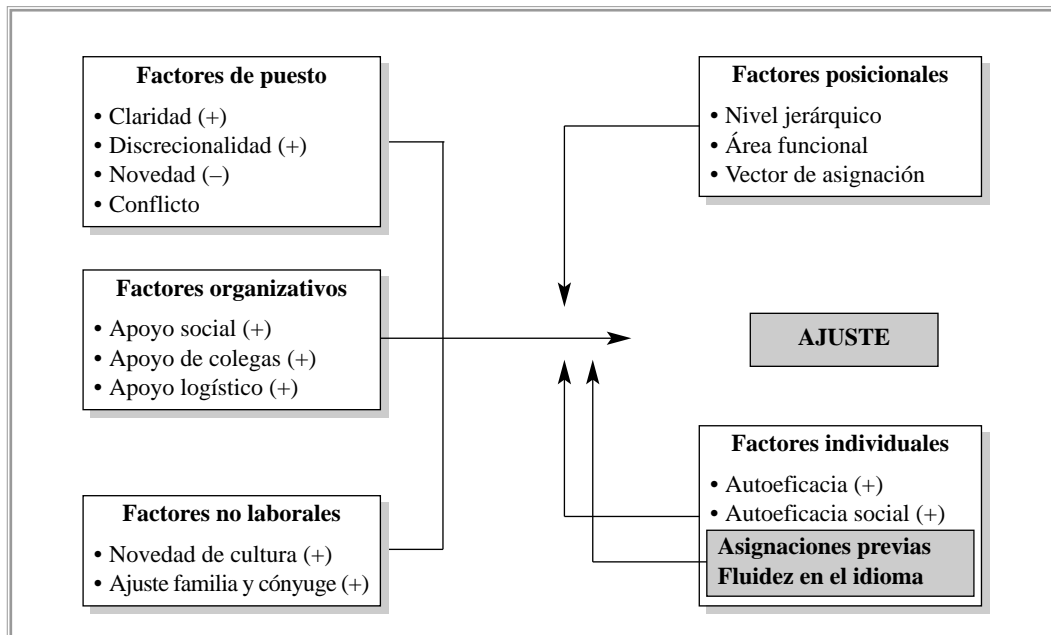
- Relacionados con las características personales del expatriado:
  - Experiencia anterior en asignaciones internacionales.
  - Fluidez en el idioma.

<sup>21</sup> En su trabajo, SHAFER y otros (1999) verifican empíricamente varias de las relaciones teóricas del modelo.

- Relacionados con el puesto de asignación:
  - Nivel jerárquico que va a ocupar.
  - Área funcional de la asignación.
  - Vector de asignación (o tipo de expatriado: nacional del país de origen, de un tercer país o impatriado).

Reproducimos en la **figura 3.4** las variables introducidas por SHAFFER, HARRISON y GILLEY (1999), así como las interrelaciones demostradas.

**Figura 3.4.** Modelo de ajuste intercultural simplificado.



FUENTE: Adaptado de SHAFFER, HARRISON y GILLEY (1999: 559).

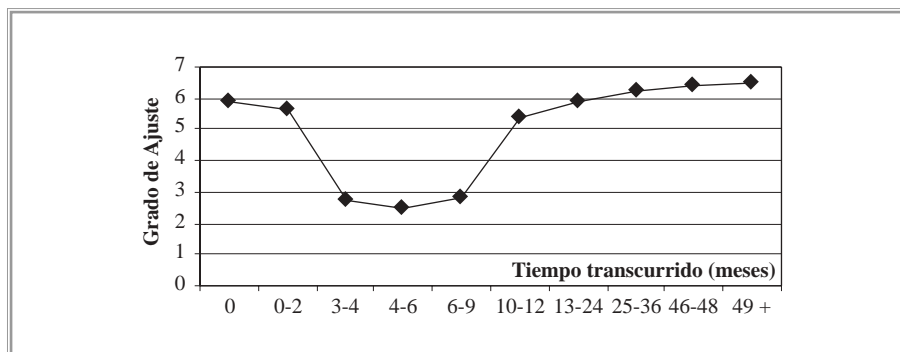
Finalmente, y como último de los modelos principales relacionados con el ajuste intercultural del expatriado, cabe destacar la «Curva en U<sup>22</sup>» –UCT, **figura 3.5**– que recoge la influencia del factor «tiempo» en dicho ajuste.

<sup>22</sup> La incidencia del factor «tiempo» en el ajuste de los expatriados ha sido profusamente tratada en la literatura. En particular, BLACK y MENDENHALL (1991: 226) reconocen que la Teoría de la Curva en U (UCT, *U-Curve Theory* en el original) ha sido muy utilizada. A pesar de su popularidad, hasta el año 1991, ningún autor la había testado. Los investigadores que trabajaron posteriormente con la UCT simplemente la aceptaron (ADLER, 1989; TÖRBIORN, 1982) o la rechazaron (CHURCH, 1982) basándose en otros factores diferentes a la evidencia científica.

Cuando las organizaciones envían a sus ejecutivos al extranjero, la mayoría de los expatriados no sabe cómo comportarse de forma apropiada y efectiva en la nueva cultura, por lo que se hace necesario un período de aprendizaje acerca de los modos de hacer negocios y las normas sociales antes de que el individuo sea personal y laboralmente productivo. Según la UCT, el expatriado atraviesa por cuatro etapas sucesivas:

- Etapa I: «luna de miel». Los individuos, fascinados por la nueva cultura <sup>23</sup>, experimentan un alto grado de excitación por la novedad, y se muestran interesados por todos los nuevos matices culturales.
- Etapa II: desilusión o *Shock Cultural*. Sentimiento de desilusión y frustración al afrontar los rigores de la vida cotidiana.
- Etapa III: «ajuste». Adaptación gradual a la nueva cultura y aprendizaje de comportamientos apropiados a las normas culturales del país destino.
- Etapa IV: «maestría». Esta fase final se caracteriza por pequeños y consistentes incrementos en la habilidad del individuo para trabajar de forma efectiva en la nueva cultura.

**Figura 3.5.** U-Curve Theory



No todos los individuos exhiben un patrón de ajuste consistente de curva en U. Por ejemplo, hay quienes no terminan la etapa de ajuste simplemente porque su período de asignación termina y retornan a su origen; para otros esta etapa puede prolongarse o truncarse. También puede diferir la «rudeza» del *shock cultural*. El «ajuste anticipatorio» nos explica las condiciones de por qué el patrón de curva en U puede convertirse en un patrón en J.

<sup>23</sup> La novedad cultural se refiere tanto a la cultura general como a la cultura organizativa. Aunque la segunda suele variar cuando varía la primera, esto no siempre ocurre.

La razón fundamental es que los individuos, a través del aprendizaje delegado <sup>24</sup>, pueden realizar ajustes anticipatorios a la nueva cultura antes de experimentarla. Si un individuo hace poco o ningún ajuste anticipatorio es probable que su ajuste siga un patrón de curva U; sin embargo, si lo hace, generará expectativas realistas y adaptaciones anticipatorias del comportamiento, con lo que la euforia inicial será menor. Así, podría aparecer más probablemente un patrón con forma de J. Podríamos extender este razonamiento y afirmar que un ajuste anticipatorio significativo puede reducir e, incluso, eliminar la fase de euforia inicial y luna de miel.

La efectividad del ajuste anticipatorio tiene por lo menos dos determinantes fundamentales: la exactitud de la información –si su contenido no es preciso, las expectativas no son realistas y el ajuste anticipatorio será inapropiado– y la forma en la que ésta se presenta.

CHURCH (1982) ha mantenido que algunas de las situaciones en que no aparece consistentemente un patrón de ajuste de curva U se pueden explicar por las diferencias personales entre los individuos. También podría ocurrir que existan casos en los que realmente todo un conjunto de individuos experimentan un patrón de curva U, pero que las diferencias individuales entre la amplitud y duración de las diferentes etapas impida sacar conclusiones generales.

### 3.3. Acciones organizativas para incrementar el éxito del expatriado.

Todos los modelos que hemos comentado convergen en un punto, y es que en todos ellos se repite la idea de que en el ajuste de una persona a una cultura extranjera influyen circunstancias individuales, organizativas y del entorno. La empresa puede influir en algunas de estas circunstancias y mantenerlas parcialmente bajo su control. De esta forma, favorece el ajuste del expatriado y, en última instancia, su éxito. La mayor dificultad estriba en hacer frente al ajuste al entorno, puesto que al ser los principales factores de influencia el ajuste del cónyuge y de la familia del expatriado y el grado de novedad de la cultura, la influencia que puede tener la organización es mucho menor.

Pese a la importancia de determinadas políticas y prácticas que las empresas pueden emplear en un intento por controlar los factores que inciden en el ajuste –y, en consecuencia, en el éxito– del expatriado, la Dirección Estratégica de Recursos Humanos Internacionales ha sido tradicionalmente tratada como un área secundaria de la Dirección de Recursos Humanos (HANNON, JUANG y JAW, 1995) <sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Los individuos pueden aprender como consecuencia de sus acciones pasadas, pero también por sus observaciones del comportamiento de otras personas y las consecuencias asociadas. Dicho aprendizaje se denomina «Delegado». (BANDURA, 1977).

<sup>25</sup> Los estudios relacionados con la Dirección Estratégica de Recursos Humanos Internacionales suelen relacionarse con la transferibilidad de dichas prácticas (ROSENWEIG y NOHRIA, 1993; TÖRBIORN, 1994 y 1997; ADLER, 1996; BIGONESS y BLAKELY, 1996; BONACHE, 2000 o HARZING, 2001 ofrecen algunos ejemplos de estos estudios).

### 3.3.1. Acciones para controlar las causas individuales de ajuste.

Las causas individuales incluyen autoestima y autoconfianza de la persona en la tarea específica; habilidades perceptivas y relacionales (habilidad de percibir a los otros con precisión y relacionarse con ellos de diferentes formas); rasgos de personalidad (apertura, franqueza, extraversión, adaptabilidad, y empatía); características demográficas (como género o nacionalidad); motivación para salir al extranjero, conocimiento del país anfitrión y experiencia internacional anterior en el extranjero. Estos factores son parcialmente manejables a través del proceso de selección: mediante este proceso, la organización puede elegir a aquellos candidatos que más probablemente tendrán éxito en la expatriación.

Las empresas buscan en los candidatos cuatro categorías de factores:

**TABLA 3.1. Factores de la selección de expatriados**

<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES TÉCNICAS</b></p> <p>Habilidades administrativas Conocimiento del funcionamiento doméstico Talento directivo doméstico Especialización técnica</p>	<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES RELACIONALES</b></p> <p>Empatía cultural Estabilidad emocional Flexibilidad Competencia para la comunicación intercultural Conocimiento de idioma extranjero No-etnocentrismo</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN FAMILIAR</b></p> <p>Miembros familiares adaptables Relaciones familiares estables Miembros familiares a favor</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTADO DE MOTIVACIÓN</b></p> <p>Creer en la asignación como movimiento de la carrera Interés por el trabajo extranjero Interés por la cultura específica del país anfitrión</p>

**FUENTE:** Adaptado de TEAGARDEN y GORDON (1995).

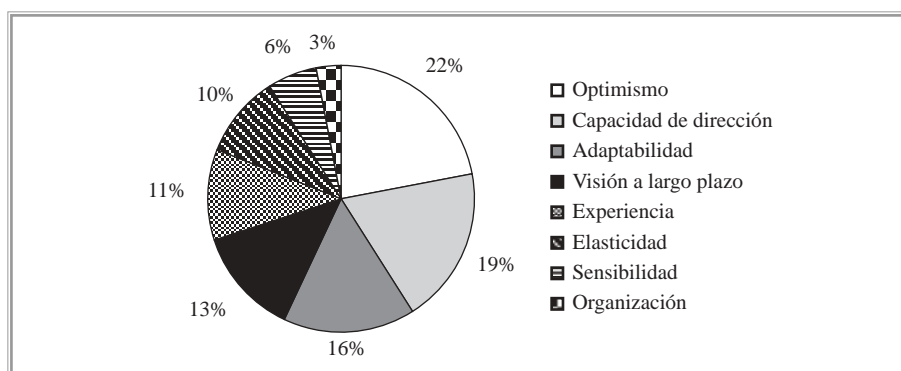
Existen otras investigaciones (TUNG, 1998) que refrendan el estudio de TEAGARDEN y GORDON. Asimismo, otros estudios ofrecen clasificaciones similares de los criterios de selección de expatriados, como los realizados por STUMPF y ZEUTSCHEL (2001) o la consultora MCKINSEY (2000). Este último se realizó tomando como base 59 directivos senior de multinacionales chinas. Se identificaron las siguientes características de los líderes globales:

- Optimismo: creencia de que los retos del futuro pueden ser superados.
- Capacidad de dirección: tener clara vocación e intención de éxito.
- Adaptabilidad: saber convivir con la ambigüedad.
- Visión a largo plazo: capacidad de intuir el futuro.



- Experiencia: tener un amplio conjunto de experiencias pasadas.
- Elasticidad: capacidad para recuperarse de los fracasos.
- Sensibilidad: capacidad para adaptar el estilo de dirección a las diferencias culturales.
- Organización: capacidad de planificar y seguir los planes.

**Figura 3.6.** Características fundamentales en el líder expatriado.



FUENTE: Adaptado de HSIEH, LAVOIE y SAMEK (2000).

### 3.3.2. Acciones para controlar las causas organizativas de ajuste.

Dentro de los factores organizativos están las prácticas de compensación y beneficios, la duración de la asignación extranjera, la promoción y política de desarrollo de carrera (correcta programación de la etapa internacional en el marco de la carrera del directivo), la formación previa a la partida y a la repatriación, las visitas a la oficina de origen, la asignación de mentores en origen, la cultura de la organización y la discrecionalidad de la tarea, su claridad y conflicto. Los factores dentro de esta categoría son parcialmente controlables por la organización a través de diferentes prácticas de gestión.

La revisión de la bibliografía relevante nos lleva a concluir que las dos prácticas de mayor importancia para este control de factores relacionados con la organización son la *formación* y la *planificación de la asignación en la carrera profesional* del directivo.

En relación con la **formación**, pese a que ha probado ser un medio eficaz para facilitar el ajuste del expatriado al entorno (MENDENHALL y ODDOU, 1986; TUNG, 1987; BENNETT, ASTON y COLQUHOUN, 2000; SELMER 2000) <sup>26</sup>, la investigación sugiere que las organizaciones no ofrecen formación for-

<sup>26</sup> En su investigación del año 90, BLACK y MENDENHALL revisan 29 estudios empíricos americanos sobre el valor de la formación. Encontraron una relación positiva entre la formación intercultural y el desarrollo de percepciones apropiadas relacionadas con los miembros de otra cultura, entre formación y ajuste y entre formación y actuación.

mal a sus directivos internacionales <sup>27</sup>, por cuanto dudan de su valor (OSMAN-GANI, 2000 <sup>28</sup>) o por la variabilidad de sus requerimientos. Cabe destacar, no obstante, que los directivos expatriados valoran positivamente esta etapa formativa, tanto por su valor intrínseco como en su condición de indicio de que la organización reconoce los problemas potenciales a los que va a enfrentarse.

En nuestro trabajo revisamos distintas investigaciones (BREWSTER, 1995 y 1999, BENNETT, ASTON y COLGUHOUN, 2000, HSIEH, LAVOIE y otros, 2000 o GÓMEZ-MEJÍA y otros, 2001, entre otros estudios) acerca de los contenidos, duración y tipos de formación que las organizaciones emplean, pero todos estos estudios parecen mostrar que es el propio proceso de formación lo importante, y no su concreción. Toda formación tiene el efecto dual de hacer que los expatriados sean más conscientes de la situación que van a afrontar –y manejarla con éxito– y de confirmar que la empresa entiende y apoya su posición.

En cuanto a la **inserción de la etapa internacional en el marco de la carrera profesional del directivo**, lo primero que debemos plantear es la retención del mismo en el seno de la organización, lo que sólo se consigue a través de una cuidadosa planificación de la repatriación o reintegración del personal expatriado en la organización del país de origen. El coste para la organización de perder a los repatriados es financiero y estratégicamente significativo, destacando los siguientes generadores de coste:

- Pérdida de personal clave.
- Infrautilización de personal importante.
- Falta de capacidad para reclutar personal potencialmente válido para asignaciones en el extranjero.

Es importante que la experiencia lograda por la persona que ha sido expatriada se internalice en la organización, tanto desde un punto de vista funcional como de aprendizaje internacional <sup>29</sup>. La

<sup>27</sup> BALIGA y BAKER (1985) realizaron un estudio en corporaciones multinacionales americanas. Encontraron que sólo un 25 por 100 ofertaba una orientación extensa y programas de formación previos a la salida. En otro estudio desarrollado por TUNG (1981), sólo el 32 por 100 de las empresas americanas estudiadas había proporcionado formación.

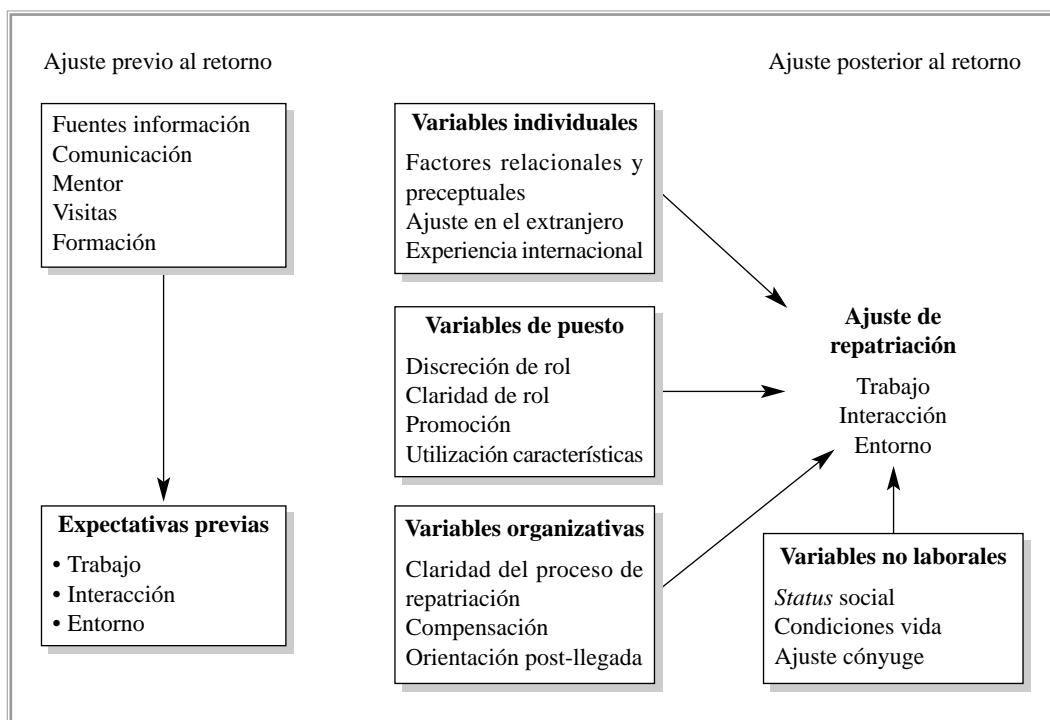
<sup>28</sup> El autor admite la creencia ampliamente extendida de que la capacidad de dirección es fácilmente exportable. Este supuesto influye en la formación del potencial expatriado en función de la interpretación que se haga del mismo: si la capacidad de dirección es generalizable, las personas que dirijan eficientemente en su lugar de origen podrán hacerlo cualquiera que sea su localización; pero estas capacidades, aun cuando son importantes, en sí mismas no garantizan el éxito en la asignación. Para ello deben integrarse con ciertos conocimientos y capacidades en aspectos interculturales que sólo puede proporcionar un programa adecuado de formación.

<sup>29</sup> ALLAN BIRD (2001) vincula las experiencias de carrera en general y las internacionales en particular con el proceso de creación y reposición de conocimiento. Para este autor, en la perspectiva tradicional de carrera se ha omitido el reconocimiento de la información y conocimiento adquirido como resultado de la evolución de experiencias individuales de trabajo, proponiendo como alternativa una definición de carrera como «acumulación de información de conocimiento reflejado en características, experiencia y redes de relaciones adquiridas en la sucesión de puestos ocupados en el tiempo» (BIRD, 2001: 20). Las organizaciones crean conocimiento compartiendo las experiencias de sus trabajadores y esparciendo dichas experiencias a través de la organización, a la vez que la adaptan a los objetivos organizativos.

repatriación realizada con éxito es una parte importante de la asignación internacional, puesto que permite a la empresa aprovecharse de los resultados –personales y profesionales– adquiridos por el expatriado en su asignación, incorporándolos a su estrategia de negocios.

La aportación más interesante en materia de repatriación se debe a BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL y STROH (1999), quienes siguiendo la misma línea de los trabajos relativos al ajuste del expatriado, y sobre la base de un concepto multidimensional del ajuste a la repatriación (reajuste al trabajo, relacional y a las condiciones de vida en general), elaboran un modelo teórico parcialmente coincidente con el modelo de ajuste intercultural (**figura 3.7**).

**Figura 3.7.** Ajuste de repatriación



FUENTE: BLACK y otros (1999: 211).

Los factores y determinantes que teóricamente influyen en el proceso de ajuste a la repatriación son coincidentes con los del ajuste intercultural del expatriado, lo cual es lógico habida cuenta que en ambos casos estamos hablando de un mismo tipo de transferencia, entre países, con la salvedad de que el repatriado regresa a su país de origen. Paradójicamente, muchos de los factores que repercuten positivamente en el ajuste internacional del expatriado (experiencia anterior, por ejemplo) operan en este caso en sentido contrario.

En una línea de investigación adyacente, BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL (1992) contemplan cuatro situaciones que pueden presentarse cuando el expatriado vuelve a su país de origen, en función de su nivel de compromiso y del ajuste que logra en el retorno (**tabla 3.2**):

**TABLA 3.2. Ajuste de repatriación y cambio organizativo**

		Compromiso organizativo	
		Bajo	Alto
Ajuste a la repatriación	Alto	Cambio disfuncional	Retención funcional
	Bajo	Cambio funcional	Retención disfuncional

FUENTE: BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL (1992: 754); BLACK y otros (1999).

De las situaciones constatadas en la tabla, la más interesante para las empresas es la retención funcional, es decir, la retención de personas que tienen un alto nivel de desempeño y que permanecen en la empresa tras la repatriación por su alto compromiso con la misma.

### 3.3.3. Acciones para controlar las causas del entorno de ajuste.

La última categoría de causas potenciales de ajuste se relaciona con el **entorno**. Incluye el ajuste del cónyuge y la familia, así como la dificultad cultural o la novedad del país anfitrión. El control que puede ejercer la organización en este sentido es mucho menos directo, pero aun así hay ciertas acciones que pueden facilitararlo.

Así, hemos visto que uno de los medios con que cuentan las empresas para ayudar a que la asignación internacional de sus expatriados se desarrolle con éxito es la asignación de un mentor. Puesto que los problemas potenciales de la expatriación son más acuciantes en el caso de familias con carrera dual, es necesario que los programas que beneficien *a priori* al expatriado se extiendan a su cónyuge. Para hacer frente a la necesidad de apoyo organizativo y social de los dos miembros de una pareja con carrera dual, HARVEY y WIESE<sup>30</sup> (1998) proponen un modelo de asignación de mentores en tres fases –antes, durante y después de la expatriación– que se aplicará tanto al expatriado como a su cónyuge.

En definitiva, los empleados con destinos internacionales siguen un patrón de carrera profesional que poco tiene que ver con el de los directivos y técnicos que permanecen en su país. La literatura ha analizado las implicaciones de la experiencia internacional en las carreras profesionales de los empleados centrándose prioritariamente en los problemas de repatriación que pueden incremen-

<sup>30</sup> En el programa secundario de apoyo para el cónyuge, los mentores tienen dos cometidos igualmente importantes: restablecer la carrera profesional y facilitar la reacomodación de la familia. Este programa de asignación y asistencia de un mentor propuesto por HARVEY (1999) es complejo y puede ser difícil de implantar, pero su coste explícito es mínimo, prácticamente irrelevante en comparación con los costes tanto explícitos como implícitos que implica el fracaso en la asignación extranjera.

tar la incertidumbre de los expatriados sobre sus perspectivas de carrera, así como influir negativamente en sus niveles de satisfacción. Todo esto ofrece una visión bastante negativa de la experiencia de expatriación, pero, en cualquier caso, debe ser sopesado en relación con otros aspectos: el más obvio, la experiencia en sí misma, cada vez más valorada por las empresas, debido a la globalización.

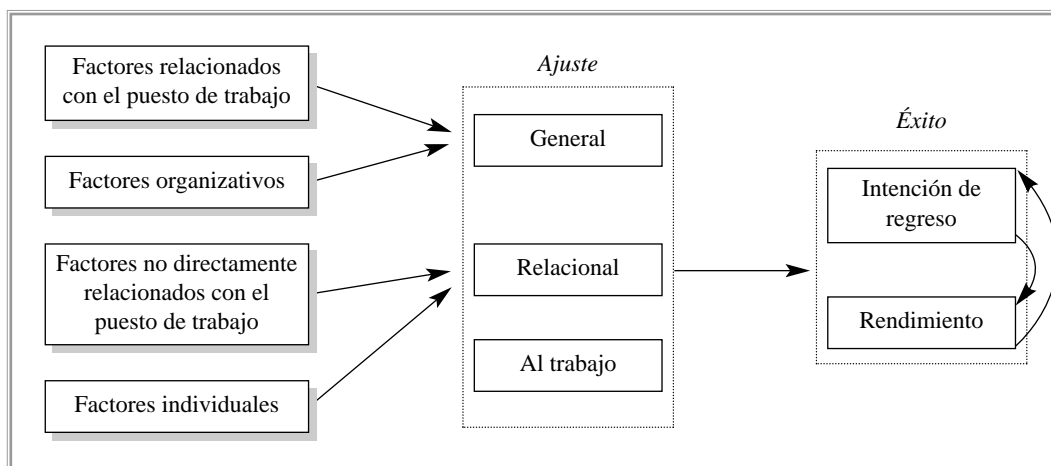
Otros factores, como la satisfacción laboral en general y con el puesto de trabajo en particular, han probado ser superiores en el caso de los expatriados. Los problemas personales y familiares asociados a la expatriación repercuten negativamente en el nivel de satisfacción de los expatriados, pero no logran que tal nivel se sitúe por debajo del de los nacionales. Pese a la atención que reciben tales problemas en la literatura, los expatriados les otorgan menos importancia que a los aspectos puramente laborales. Todo ello nos lleva a concluir que el destino internacional puede ser una experiencia muy positiva.

#### IV. EL AJUSTE DEL EXPATRIADO

El modelo que formalizamos e intentamos contrastar (**figura 4.1**) tiene su origen en el modelo de ajuste propuesto por BLACK, MENDENHALL y ODDOU en 1991 y en la posterior revisión del mismo, que realizaron, en 1999, SHAFFER, HARRISON y GILLEY. Tomando como referencia más concreta la aportación de SHAFFER y sus colaboradores, intentaremos probar la pertinencia de los factores predictores del ajuste intercultural del expatriado que proponen, así como la influencia de otros factores no considerados hasta la fecha. Paralelamente, probaremos la repercusión de dicho ajuste en el éxito del expatriado en su asignación internacional.

En los subepígrafos que siguen, que de modo progresivo despliegan el conjunto de hipótesis que planteamos, justificaremos la pertinencia de las diferentes relaciones establecidas en el modelo que se propone.

**Figura 4.1.** Modelo propuesto.



## 4.1. Relaciones e hipótesis.

### 4.1.1. Del ajuste.

De acuerdo con BLACK y STEPHENS (1989), formalizando una primera hipótesis ( $H_1$ ) relativa al carácter multidimensional del ajuste. Estos investigadores identifican tres dimensiones en el del ajuste del expatriado: ajuste al trabajo –a los requerimientos del puesto–, ajuste general –a las condiciones de vida en la cultura extranjera– y ajuste relacional, asociado a la relación recíproca con las personas del país extranjero (BLACK, 1988; BLACK y STEPHENS, 1989).

**$H_1$ :** El ajuste del expatriado a la asignación internacional es un constructo multidimensional compuesto por tres factores diferentes:

- Ajuste general.
- Ajuste relacional.
- Ajuste al trabajo.

### 4.1.2. De los influenciadores del ajuste.

Una vez en el destino, los individuos comienzan a descubrir los comportamientos y actitudes apropiados e inapropiados. El ajuste en el país de destino depende de cuatro grupos principales de factores que, en la medida en que aumentan o disminuyen incertidumbres, pueden favorecer o inhibir dicho ajuste. Específicamente, se ha encontrado que el ajuste intercultural del expatriado está afectado por factores relacionados con el puesto de trabajo, con la organización, no directamente relacionados con el puesto de trabajo, y personales.

#### DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

En el trabajo de BLACK y otros (1991) se propone la existencia de cuatro factores directamente relacionados con el puesto de trabajo: novedad del puesto, claridad, discrecionalidad y conflicto de rol. Existe evidencia empírica de la influencia de todos ellos en el ajuste (BLACK, 1998; SHAFFER y otros, 1999):

- La *claridad del rol* reduce la incertidumbre asociada con el trabajo, lo que a su vez facilita el ajuste (BLACK, 1988; NICHOLSON, 1984; SHAFFER y otros, 1999). En consecuencia, proponemos:

**$H_{2A}$ :** La claridad de rol influye positivamente en el ajuste del expatriado al trabajo.

- La *discrecionalidad del rol* se relaciona con, y determina, el alcance del desarrollo del rol, lo que supone que una discrecionalidad de rol baja deja poco margen para que el individuo introduzca cambios en el trabajo. Por el contrario, la alta variabilidad de los roles con alta discrecionalidad hace prácticamente imposible conformar las especificaciones, descripciones o prácticas que deben manejar y desarrollar sus nuevos titulares. De lo anterior, se deduce que cuanto mayor sea la discrecionalidad de rol, mayor será la facilidad para utilizar patrones de comportamiento previos, lo que reduce la incertidumbre en la nueva situación y facilita el ajuste. Entonces:

**H<sub>2B</sub>**: La discrecionalidad de rol influye positivamente en el ajuste del expatriado al trabajo.

- El *conflicto de rol* es visto en términos de incompatibilidad de las demandas; éste puede presentarse en forma de conflicto entre las demandas organizativas y los valores del empleado, problemas de asignación de recursos, conflicto entre obligaciones con personas diversas y conflicto entre tareas excesivamente numerosas y difíciles. Bajo esta conceptualización, la «sobrecarga de rol» se incluye en el conflicto de rol (KAHN, WOLFE, QUINN y SNOOK, 1964; RIZZO, HOUSE Y LITZMAN, 1970). Consecuentemente, proponemos:

**H<sub>2C</sub>**: El conflicto de rol influye negativamente en el ajuste del expatriado al trabajo.

- Finalmente, la *novedad de rol*, es decir, el grado en que el nuevo rol se diferencia del desempeño anteriormente o, como la define NICHOLSON (1984), el grado en que el nuevo rol permite utilizar el conocimiento adquirido, las habilidades previamente desarrolladas y los hábitos establecidos, se relaciona con el grado de ajuste en la siguiente dirección: si el nivel de novedad es bajo, hay poca presión para cambiar las características relacionadas con el trabajo o con la identidad profesional; por el contrario, si el nuevo rol se caracteriza por la alta novedad deja pocas oportunidades para que los individuos apliquen las habilidades desarrolladas y las rutinas aprendidas, de manera que es en cierto modo inevitable que se incremente la incertidumbre y la dificultad del ajuste.

**H<sub>2D</sub>**: La novedad de rol influye negativamente en el ajuste del expatriado al trabajo.

- No obstante, creemos que además de estos cuatro factores tradicionalmente propuestos como antecedentes del ajuste, en éste, también influye la percepción que el expatriado tenga de la utilización de sus capacidades. De hecho, cabe esperar que el expatriado se sentirá tanto más satisfecho con su puesto y tanto más comprometido, cuanto más perciba que sus capacidades están siendo plenamente utilizadas (BOLINO y FELDMAN, 2000). A esto se refiere la hipótesis H<sub>2E</sub>:

**H<sub>2E</sub>**: La percepción por parte del expatriado de la utilización de sus capacidades influye positivamente en su ajuste al trabajo.

## DE LA ORGANIZACIÓN

En el trabajo de BLACK y otros (1991) se proponen tres factores de la organización relacionados con el ajuste intercultural (apoyo logístico, novedad de la cultura organizativa y apoyo social), encontrando respaldo empírico tanto para el apoyo logístico (GUZZO, NOONAN y ELRON, 1994, SHAFFER y otros, 1999) como para el apoyo percibido de los miembros de la organización, sean estos superiores o colegas (SHAFFER y otros, 1999). No se ha probado la influencia de la novedad de la cultura organizativa.

El apoyo organizativo percibido se refiere a la creencia general que el empleado tiene acerca de hasta qué punto su organización valora sus contribuciones y los cuidados de su bienestar (HUTCHINSON, SOWA, EISENBERGER y HUNTINGT, 1986). Representa una valoración global del trabajador que implica a todos los miembros de la organización, colegas, superiores o subordinados (KRAIMER, WAYNE y JAWORSKI, 2001). Aun cuando específicamente el apoyo percibido de los superiores, por una parte, y de los colegas, por otra, debería influir en el ajuste (SHAFFER y otros, 1999), nosotros prescindimos de dicha clasificación recogiendo en un único constructo la influencia del apoyo de la organización en el ajuste general del individuo ( $H_{3A}$ ):

**$H_{3A}$ :** Cuanto más intenso sea el apoyo organizativo percibido por el expatriado, mayor será su ajuste al trabajo.

En cuanto al apoyo logístico, que podría reducir potencialmente la incertidumbre de la expatriación (KRAIMER y otros, 2001), las empresas difieren en el grado y en el tipo de ayudas y compensaciones que proporcionan a sus empleados expatriados. Puesto que gran parte de este apoyo se relaciona con aspectos no laborales (ERERA, 1992), cabe esperar que el apoyo logístico tenga una relación más fuerte con el ajuste relacional y, más especialmente, con el ajuste general, que con el ajuste al trabajo (TUNG 1984).

**$H_{3B}$ :** Cuanto mayor sea el apoyo logístico proporcionado por la organización, mayor será el ajuste relacional del expatriado.

**$H_{3C}$ :** Cuanto mayor sea el apoyo logístico proporcionado por la organización, mayor será el ajuste general del expatriado.

Por lo que se refiere a la cultura organizativa, estamos de acuerdo con la propuesta de SHAFFER y otros de que, aunque es razonable pensar que la novedad de la cultura organizativa puede afectar al ajuste del expatriado, es prácticamente imposible distinguirla de la distancia cultural entre los países origen y destino de la asignación, por lo que no formulamos hipótesis relacionadas con esta variable.

## DE LOS FACTORES NO LABORALES

Tradicionalmente, los factores considerados como «no directamente relacionados con el puesto de trabajo» influenciadores del ajuste han sido la *novedad de la cultura* (distancia percibida entre



la cultura de origen y la del destino de la asignación) y *el ajuste del cónyuge* y la familia del expatriado. Ambos han probado tener relación significativa con el ajuste intercultural (BLACK y STEPHENS, 1989; BLACK y GREGERSEN, 1991; SHAFFER y otros, 1999). De este modo, proponemos:

**H<sub>4A</sub>**: Cuanto menor sea la distancia cultural entre el país de origen del expatriado y el destino de su asignación, mayor será su ajuste general.

**H<sub>4B</sub>**: Cuanto menor sea la distancia cultural entre el país de origen del expatriado y el destino de su asignación, mayor será su ajuste relacional.

Nosotros incorporamos como nuevo factor de influencia *el apoyo social*, que puede definirse como «la disponibilidad de relaciones de ayuda y la calidad de esas relaciones» (KRAIMER, WAYNE y JAWORSKI, 2001). En el contexto del expatriado, sus vínculos afectivos le proporcionan información pertinente y ayuda para reducir tensión, lo que le favorece en su ajuste a las nuevas relaciones y a las condiciones de vida en un país ajeno (*ajuste relacional y general*).

La investigación sobre el apoyo social ha reconocido que los individuos pueden obtener esta ayuda de fuentes tales como amigos, compañeros y sus familias (CAPLAN, COBB, FRENCH, HARRISON y PINNEAU, 1975). Esperamos que el apoyo social proporcionado influya en el ajuste del expatriado.

**H<sub>4C</sub>**: Cuanto mayor sea el apoyo social percibido por el expatriado en el país de destino de su asignación, mayor será su ajuste general.

**H<sub>4D</sub>**: Cuanto mayor sea el apoyo social percibido por el expatriado en el país de destino de su asignación, mayor será su ajuste relacional.

Finalmente, y también entre los factores «no laborales», la literatura (BLACK y otros 1991, BLACK y STEPHENS, 1989) destaca *el ajuste del cónyuge*, concretamente, su ajuste a las condiciones generales de vida como influenciador de los factores de ajuste del expatriado. A este respecto, formulamos la siguiente hipótesis:

**H<sub>4E</sub>**: Cuanto mayor sea el ajuste del cónyuge, mayor será el ajuste general del expatriado.

**H<sub>4F</sub>**: Cuanto mayor sea el ajuste del cónyuge, mayor será el ajuste relacional del expatriado.

**H<sub>4G</sub>**: Cuanto mayor sea el ajuste del cónyuge, mayor será el ajuste al trabajo del expatriado.

#### DE LOS FACTORES INDIVIDUALES

De acuerdo con el modelo de BLACK y otros, el ajuste también se ve afectado por tres factores de tipo personal: autoeficacia, capacidades relacionales y capacidad de percepción. Siguiendo

a SHAFFER y otros, que recogen la definición de SHERER y otros (1982), entendemos como autoeficacia las «*experiencias individuales pasadas con éxito o fracaso que pueden dar como resultado un conjunto de expectativas que el individuo introduce en las nuevas situaciones de trabajo*» (SHAFFER y otros, 1999: 561). En consonancia con su estudio, diferenciamos dos dimensiones de autoeficacia:

- Eficacia de logro, centrada en el rendimiento en el trabajo.
- Eficacia social, relativa al desarrollo de relaciones interpersonales del expatriado.

Puesto que el ajuste a las asignaciones internacionales implica las dos dimensiones, entendemos que ambos factores repercuten en todas las dimensiones del ajuste:

**H<sub>5A</sub>**: Cuanto mayor sea la eficacia de logro percibida por el expatriado, mayor será su ajuste general.

**H<sub>5B</sub>**: Cuanto mayor sea la eficacia de logro percibida por el expatriado, mayor será su ajuste relacional.

**H<sub>5C</sub>**: Cuanto mayor sea la eficacia de logro percibida por el expatriado, mayor será su ajuste al trabajo.

**H<sub>5D</sub>**: Cuanto mayor sea la eficacia social percibida por el expatriado, mayor será su ajuste general.

**H<sub>5E</sub>**: Cuanto mayor sea la eficacia social percibida por el expatriado, mayor será su ajuste relacional.

**H<sub>5F</sub>**: Cuanto mayor sea la eficacia social percibida por el expatriado, mayor será su ajuste al trabajo.

En lo que se refiere a las capacidades relacionales y perceptivas, destaca la fluidez en el idioma (BLACK, 1990; SHAFFER y otros, 1999). Este factor facilita el ajuste otorgando a la persona capacidades comunicativas y perceptivas.

**H<sub>5G</sub>**: Cuanto mayor sea la fluidez idiomática del expatriado, mayor será su ajuste general.

**H<sub>5H</sub>**: Cuanto mayor sea la fluidez idiomática del expatriado, mayor será su ajuste relacional.

**H<sub>5I</sub>**: Cuanto mayor sea la fluidez idiomática del expatriado, mayor será su ajuste al trabajo.

Como novedad respecto de modelos anteriores, introducimos como variable individual la orientación del expatriado al aprendizaje (PORTER y TANSKY, 1996, 1999). Las personas varían en la forma en que se orientan a aprender de sus experiencias en el puesto de trabajo. La orientación al aprendizaje es una característica deseable en los empleados, pues si la organización es realmente consciente del valor estratégico de sus recursos humanos, es imprescindible que los trabajadores estén dispuestos a sacar provecho y aprender de sus experiencias. En el caso particular de los empleados expatriados, la orientación al aprendizaje es todavía más importante. El trabajador no orientado al aprendizaje evitará todas aquellas situaciones difíciles que le puedan suponer una evaluación de rendimiento desfavorable; sin embargo el empleado que esté orientado al aprendizaje, no abandonará fácilmente ni evitará situaciones que pudieran ser críticas en el rendimiento.

El expatriado, además, se enfrenta cotidianamente a situaciones poco familiares y ambiguas. El hecho de ver estas situaciones como una oportunidad de aprender, es decir, como parte de un proceso de formación continua, favorece la adaptación de la persona al puesto de trabajo (PORTER y TANSKY, 1999). Entonces, proponemos:

**H<sub>5J</sub>**: Cuanto mayor sea la orientación al aprendizaje del expatriado, mayor será su ajuste al trabajo.

Finalmente, y también como novedad con respecto a la investigación previa, incorporamos el interés del expatriado por el destino concreto de asignación como factor influenciador en las tres dimensiones del ajuste:

**H<sub>5K</sub>**: Cuanto mayor sea el interés del expatriado por el destino de su asignación, mayor será el ajuste general del expatriado.

**H<sub>5L</sub>**: Cuanto mayor sea el interés del expatriado por el destino de su asignación, mayor será el ajuste relacional del expatriado.

**H<sub>5M</sub>**: Cuanto mayor sea el interés del expatriado por el destino de su asignación, mayor será el ajuste del expatriado al trabajo.

#### *4.1.3. El éxito del expatriado.*

La investigación realizada hasta la fecha se polariza en el ajuste del expatriado, intentando apoyar una visión multidimensional del mismo (SHAFFER y otros, 1999). Sin embargo, existe poca investigación sobre la relación de las tres dimensiones del ajuste con el rendimiento del expatriado.

De acuerdo con AYCAN (1997), suponemos que el ajuste <sup>31</sup> (no únicamente al trabajo, sino los tres niveles de ajuste) debe relacionarse positivamente con el rendimiento en el puesto de trabajo <sup>32</sup>. La definición de rendimiento del expatriado ha sido objeto de desarrollo teórico (CALIGUIRI, 1997; GREGERSEN, HITE, y BLACK, 1996). Aquí la concebimos como el nivel de efectividad que alcanza en el desempeño de su puesto en el extranjero (KRAIMER y otros, 2001).

De modo general, creemos que quienes se ajustan bien al entorno (ajuste general) también deben realizar más eficazmente sus tareas, y quienes se sienten cómodos en su relación con las personas del país donde se realiza la asignación, también deben trabajar de modo más efectivo (MCEVOY & PARKER, 1995).

Teniendo en cuenta lo anterior, proponemos:

**H<sub>6A</sub>**: Mayores niveles de ajuste general del expatriado conducen a mayores niveles de rendimiento.

**H<sub>6B</sub>**: Mayores niveles de ajuste relacional del expatriado conducen a mayores niveles de rendimiento.

**H<sub>6C</sub>**: Mayores niveles de ajuste al trabajo del expatriado conducen a mayores niveles de rendimiento.

Análogamente, y puesto que, como ya se ha señalado, se identifica el fracaso de la expatriación con el regreso prematuro, proponemos recíprocamente la ausencia de intención de retorno (intención de permanencia, pues) como indicador de buen resultado y, en consecuencia, formulamos las hipótesis siguientes:

**H<sub>6D</sub>**: Mayores niveles de ajuste general del expatriado conducen a una menor intención de retorno anticipado.

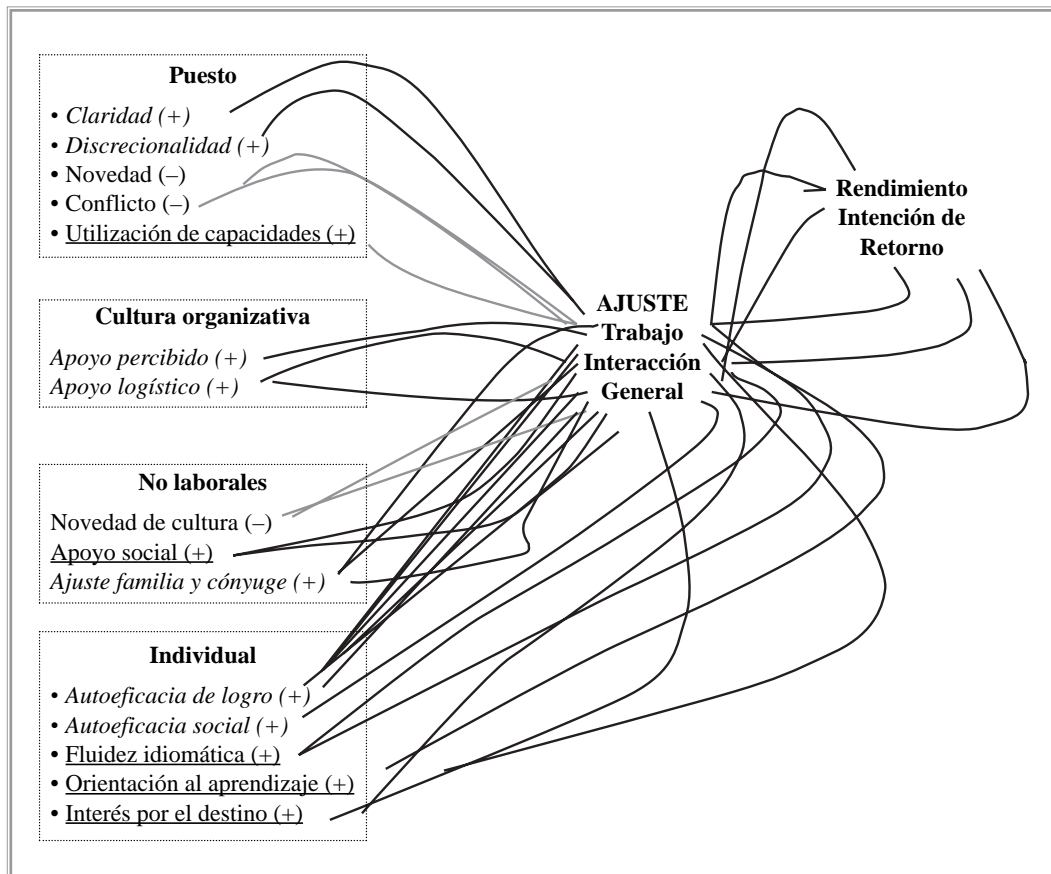
**H<sub>6E</sub>**: Mayores niveles de ajuste relacional del expatriado conducen a una menor intención de retorno anticipado.

**H<sub>6F</sub>**: Mayores niveles de ajuste al trabajo del expatriado conducen a una menor intención de retorno anticipado.

<sup>31</sup> PARKER y MCEVOY (1993) analizan empíricamente la relación entre ajuste y rendimiento en el trabajo. Encontraron una relación positiva entre el ajuste al trabajo y el rendimiento, pero negativa entre el ajuste general y el rendimiento.

<sup>32</sup> Los problemas que afronta el expatriado le originan tensión y esa tensión impactará en su ajuste en el ambiente de trabajo. Así, el expatriado con dificultades de ajuste al país extranjero rendirá menos en su trabajo por las tensiones que le ocasiona.

En definitiva, el modelo propuesto, con todas las relaciones que intentaremos probar, queda reflejado en el siguiente gráfico <sup>33</sup>:



## 4.2. La muestra.

### 4.2.1. Las empresas.

Inicialmente se seleccionaron diez empresas gallegas, con capital de origen gallego y destacada presencia internacional; tres de ellas hubieron de ser descartadas por cuanto no acompañaban su estrategia de expansión internacional de una política de expatriación de recursos humanos; otras dos empresas no manifestaron interés en participar en el estudio.

<sup>33</sup> En el gráfico, figuran en cursiva las relaciones positivas, en redonda las negativas (contrastadas o no empíricamente) y en subrayado las relaciones que proponemos como novedad en nuestro trabajo, todas ellas teóricamente positivas.

La muestra quedó reducida, por tanto, a cinco empresas pertenecientes a sectores distintos (**tabla 4.1**); con objeto de preservar el anonimato comprometido las identificamos como A, B, C, D y E.

**TABLA 4.1. Empresas participantes.**

EMPRESA	SECTOR
A	Agroalimentario
B	Motor
C	Textil
D	Telecomunicaciones
E	Maderas-Transformación

Una vez que se estableció contacto con la dirección de las empresas, y como paso previo al envío final de los cuestionarios, uno dirigido a los expatriados, y otro a sus cónyuges, primero se remitieron a los directivos de recursos humanos o de otras áreas con las que se había contactado para que pudieran examinarlo y consultar, con los superiores o colegas correspondientes, la participación en el estudio.

En todos los casos, comprometieron su participación y su implicación personal en la investigación. Una vez alcanzamos este compromiso, también enviamos los cuestionarios inicialmente previstos a un cierto número de expatriados –a quienes se pidió personalmente su colaboración– para una verificación formal.

Recogidas las sugerencias y realizadas las oportunas modificaciones, se procedió al envío definitivo de los cuestionarios.

Las empresas participantes en general y sus departamentos de recursos humanos más particularmente no pusieron a nuestra disposición el dato exacto del número de expatriados con que contaban. Tampoco se nos facilitó la identificación personal y postal de los expatriados.

En la empresa de Telecomunicaciones, la recogida de datos se realizó personalmente, mediante entrevista con los expatriados, aprovechando su estancia en la sede central de la empresa con motivo de la Navidad en aquellos casos en que fue posible, y telefónicamente en el resto.

En los otros casos, se entregaron personalmente los cuestionarios impresos, así como en CD al directivo comprometido para que lo enviaran a los expatriados, quienes podrían devolverlo vía correo electrónico, fax o correo postal. Una de las empresas decidió intervenir de modo más directo, responsabilizándose de la recogida de los cuestionarios correspondientes a los expatriados para su posterior entrega.

#### 4.2.2. Los expatriados.

El número total de cuestionarios válidos recibidos, así como las empresas de procedencia, se resumen en la **tabla 4.2**.

**TABLA 4.2. Cuestionarios válidos por empresas.**

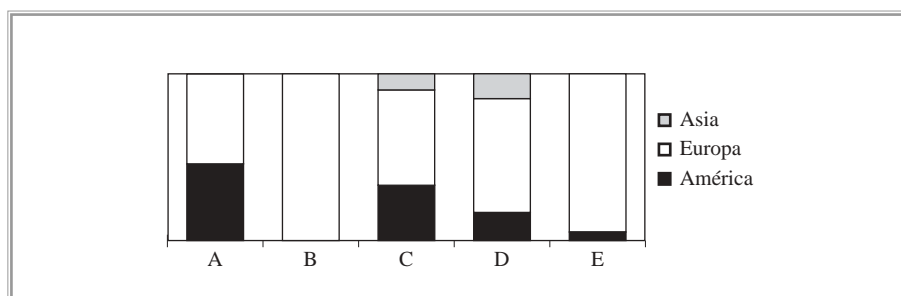
EMPRESA	SECTOR	EXP
A	Agroalimentario	25
B	Motor	10
C	Textil	31
D	Telecomunicaciones	13
E	Maderas-Transformación	26

#### DESTINO DE LAS ASIGNACIONES

Las empresas participantes en el estudio expatrian principalmente a países europeos (71%), siendo los países de destino más frecuentes el Reino Unido y Portugal, seguidos por Italia y Francia. El segundo destino en orden de importancia es el continente americano sin diferencias prácticas entre América del Norte (15 personas) y del Sur (11). Tan sólo dos de las empresas tienen expatriados en Asia.

Si analizamos los destinos de los expatriados según las empresas (**figura 4.2**), nos encontramos con dos patrones de expansión diferentes: cuatro de ellas, aun cuando mantienen como destino prioritario países europeos, envían expatriados a América. Como decíamos anteriormente, tan sólo dos de estas empresas tienen empleados en Asia, concretamente en Oriente Medio. La quinta de las empresas tan sólo tiene personal expatriado en Europa.

**Figura 4.2.** Distribución continental por empresas.



## DATOS DEMOGRÁFICOS

A. Edad. Los expatriados son relativamente jóvenes, siendo la edad media 32,5 años. En todas las empresas la edad de sus expatriados, como promedio, está comprendida entre los 31,1 años en el caso de la empresa del sector de automoción y los 33,3 de la empresa del sector maderero. En datos absolutos, el expatriado de mayor edad tiene 49 años, y el más joven tan sólo tiene 23.

B. Sexo. Encontramos una mayoritaria presencia masculina: 78 de los encuestados son hombres, frente a 30 mujeres trabajando en el extranjero.

C. Estado civil. El porcentaje de personal expatriado casado es algo superior al soltero: 42,59 por 100 frente a 39,81 por 100. El número de personas en otras situaciones personales es sensiblemente inferior: 19 (17,59%).

Paralelamente, el número de personas casadas y solteras es prácticamente el mismo, con independencia de que se trate de expatriados hombres o mujeres; en número sensiblemente inferior tenemos «otras situaciones» (también similar para hombres y mujeres).

D. Hijos. Entre los expatriados encuestados, 44 tienen hijos, independientemente de su estado civil y prácticamente todos ellos (el 79,55%) tienen uno o más hijos menores de 6 años. El 20,45% de los encuestados no convive con sus hijos en la asignación.

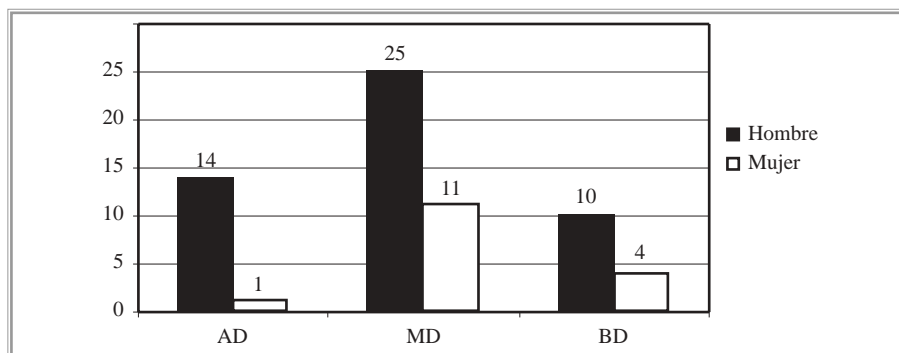
E. Antigüedad. Los expatriados llevan una media de 4,7 años en la empresa actual. Habían ocupado cerca de dos puestos expatriados (1,71) antes de la asignación actual, con un promedio de permanencia de 18 (17,93) meses. Entre la experiencia internacional anterior y la actual habían transcurrido 13,13 meses, llevando en el destino actual como promedio 21,5 meses.

F. Formación. En lo que respecta al nivel formativo de los expatriados, la gran mayoría (el 82%) de los expatriados son licenciados, y entre éstos, algo más de la mitad, han seguido cursos de Postgrado (normalmente, un máster).

## SITUACIÓN PROFESIONAL

A. Nivel jerárquico. Mientras que el 45,37 por 100 de los hombres ocupan puestos directivos, el porcentaje de mujeres en idénticos puestos es sensiblemente inferior (14,81%). Esta diferencia es todavía más impactante si hacemos el desglose por niveles de dirección (**figura 4.3**).



**Figura 4.3.** Nivel jerárquico por sexo.

La mayor parte de los expatriados (el 60,19%) ocupa posiciones directivas en la empresa, sea en puestos de alta dirección (AD), media (MD) o baja (BD). El resto (39,81%) se incluye en posiciones técnicas.

**B. Especialidad funcional.** La mayor parte de los expatriados encuestados, ocupan puestos de administración o financieros, si bien ocho están en puestos de I+D o de producción.

#### INFORMACIÓN DEL CÓNYUGE

Salvo alguna excepción, los expatriados que colaboran en la encuesta, no nos devuelven debidamente cumplimentada la parte del cuestionario relativa a su cónyuge, a través de la cual pretendíamos evaluar el grado de ajuste general de este último. Concretamente, se solicitaba al cónyuge que manifestase su nivel de adaptación a aspectos tales como condiciones generales de vida, vivienda, alimentación, compras, coste general de vida, instalaciones y oportunidades de ocio y recreo o servicios de sanidad.

#### 4.3. Medición <sup>34</sup> de las variables.

La mayoría de las escalas que utilizamos para testar nuestro modelo fueron desarrolladas en estudios precedentes. Omitimos, en aras de la concreción de nuestro trabajo, el detalle de dichas escalas. No obstante, éstas aparecen reproducidas en el Anexo en que reproducimos la encuesta enviada a los expatriados.

<sup>34</sup> Todas las variables, salvo aquellas donde la respuesta es una categoría (país de asignación, datos demográficos y familiares) o un valor (nivel de formación adquirido, nivel jerárquico, área funcional, rendimiento medido) fueron medidas utilizando escalas tipo Likert de 5 puntos.

Sí queremos señalar el caso particular de dos de las escalas utilizadas, por cuanto las mismas fueron proporcionadas por Margaret SHAFFER, coautora de las escalas originales: son las relacionadas con la eficacia de logro y la eficacia social, ambas propuestas por SHAFFER, HARRISON y GILLEY (1999).

#### 4.3.1. Variables descriptivas.

Como variables descriptivas, introducimos toda una serie de características que nos permiten describir la muestra objeto de estudio: *país de asignación*; *datos demográficos* –edad, sexo, estado civil–; *datos familiares* –número de hijos, si el cónyuge y los hijos conviven con el expatriado en el país de la asignación–; *antigüedad en la empresa*; *duración de la asignación*; *datos de trayectoria profesional* –experiencia en asignaciones internacionales previas, tiempo transcurrido en anteriores puestos internacionales, tiempo transcurrido entre el último destino internacional y la experiencia actual–; *datos de formación* –nivel educativo alcanzado (licenciado, diplomado, master u otras titulaciones); *nivel jerárquico*: dirección (baja, media y alta dirección) o técnico; y *área funcional* –financiera, producción, recursos humanos, administración, comercial, I+D u otras áreas funcionales–.

#### 4.3.2. Validación de escalas.

A partir de la encuesta realizada, y con objeto de apreciar las características básicas de la distribución de las valoraciones asignadas por los expatriados partícipes, se procedió al cálculo de la media y desviación típica correspondientes a cada uno de los ítem a través de los cuales se evalúan las distintas variables latentes <sup>35</sup>.

Asimismo, al diseñar la escala de medida de un constructo, hemos de asegurarnos de que las conclusiones derivadas de la interpretación de los resultados sea fiable, y para ello, debemos evaluar la fiabilidad de las escalas, lo que significa valorar el nivel de adecuación de las mismas bajo la perspectiva de una calidad del diseño de su estructura que propicie mediciones sin desviaciones relacionadas con errores casuales (HAYES, 1992: 50). Cuando una escala es fiable <sup>36</sup>, el valor que genera satis-

<sup>35</sup> Con el propósito de facilitar la visibilidad de las relaciones entre las distintas variables, no se han incluido ni las correlaciones ni los errores de las variables, aunque resulta obvio que para la estimación con el programa estadístico Amos 4.01, ha sido necesaria su inclusión. Igualmente queremos dejar constancia de que para determinar el grado de ajuste de los sucesivos modelos, siguiendo la recomendación de HAIR y otros (1999), utilizamos como medidas de la bondad de dicho ajuste: chi-cuadrado del modelo estimado con los grados de libertad y la probabilidad (que no debe ser menor de 0,05) e índices NFI, TLI y CFI (deben ser superiores a 0,9).

<sup>36</sup> Para comprobar la fiabilidad de las escalas, el coeficiente utilizado con mayor frecuencia, es el «a» de Cronbach (HAIR y otros, 1999), estadístico que analiza la consistencia interna de aquellas, a través de la correlación media de cada uno de sus variables observadas con los restantes ítem incluidos en la misma. Analizamos cada escala individualmente calculando el valor de su «a» correspondiente, y con la finalidad de obtener el valor más elevado del indicador de Cronbach (la mayor fiabilidad), mediante un proceso de carácter iterativo, procedemos a la eliminación entre sus variables observables de aquellos ítem que deterioran la fiabilidad del constructo.

face dos requisitos importantes: *consistencia* (el conjunto de variables observadas mide la misma variable latente) y *estabilidad* (la escala genera resultados similares o inalterables a lo largo del tiempo).

#### DISEÑO DE FACTORES INFLUENCIADORES DEL AJUSTE

Cualquier modelo de ecuaciones estructurales que se pretenda contrastar requiere la estimación de los parámetros y su convergencia y para ello, tal y como señalan HAIR y otros (1999; pág. 631), el tamaño muestral mínimo exige al menos 5 observaciones por cada parámetro a estimar, aunque sería más apropiado elevar dicho número hasta 10. Dado que el modelo inicial presentado incluye 143 ítem, para su estimación global, precisaríamos una muestra de tamaño muy superior a la disponible. Ante esta dificultad, decidimos aplicar un Análisis Path, lo que requiere tratar las variables latentes como variables observables y el fraccionamiento del modelo original en modelos parciales o submodelos que permitan el contraste de las hipótesis planteadas. Algunos autores como SHAFER y otros (1999) o BRANNICK y otros (2000), a pesar de trabajar con muestras que permitirían la estimación del modelo causal completo que formalizan, adoptan esta vía con objeto de facilitar la convergencia del programa estadístico utilizado para la estimación.

La aplicación correcta de un Análisis Path exige investigar previamente la legitimidad de tratamiento de las variables latentes como variables observables y, para ello, se requiere calcular las puntuaciones o cargas factoriales de cada uno de sus correspondientes ítem sobre cada una de ellas. Si alguno de los ítem de la escala no carga claramente en el factor, se procede a su eliminación: *se prescinde de un ítem cuando el valor absoluto de su carga factorial es inferior a 0,5*.

Para el cálculo de las puntuaciones factoriales de cada factor, se realiza un análisis de componentes principales individualizado para cada variable latente propuesta (BRANNICK y otros: 2000: 39). La evaluación del nivel de adecuación del análisis factorial para cada constructo, tal y como sugiere VISAUTA (1998: 225), se realiza a través del índice de KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) y del test de Barlet:

*Índice KMO: adecuación tanto mejor cuanto más se aproxime a 1.*

*Test Barlet: nivel de adecuación tanto mayor cuanto más se aproxime el nivel de significación «p» a 0.*

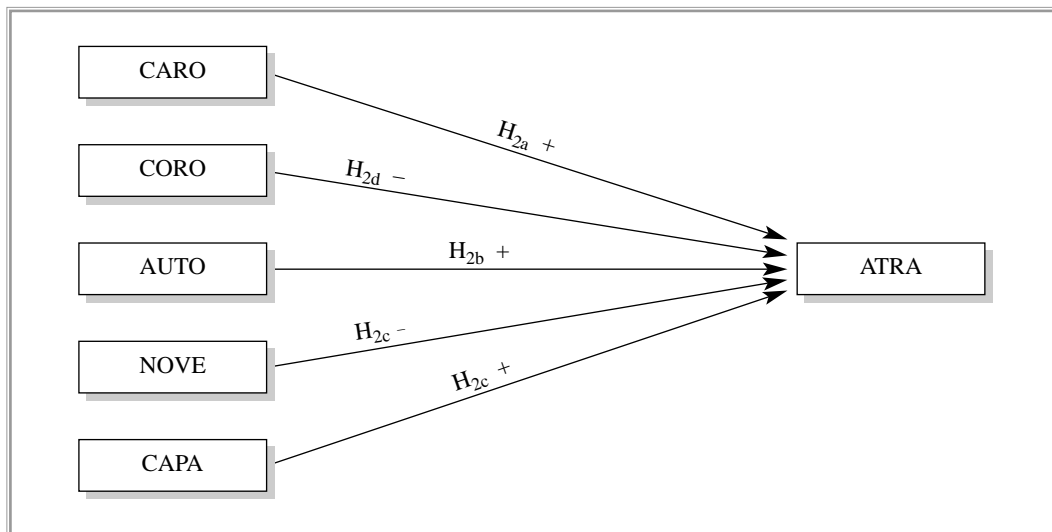
Sometemos todos los factores a dicha prueba, procediéndose a eliminar los ítem sin carga factorial satisfactoria.

#### 4.4. Estimación del modelo y contraste de hipótesis.

Con objeto de contrastar las hipótesis establecidas, y por razones ya expuestas con anterioridad, el modelo global formalizado y resumido en la **figura 4.1** se subdivide en modelos parciales.

4.4.1. Modelo 1: relaciones entre los factores vinculados al puesto y el ajuste al trabajo (figura 4.4).

Figura 4.4. Modelo 1.

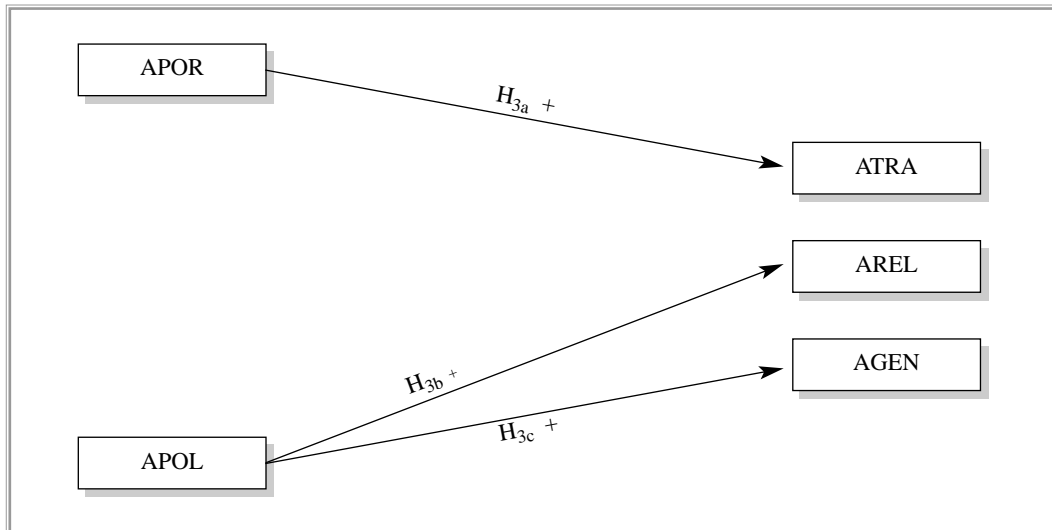


Chi-cuadrado	G.L.	Probabilidad	NFI	TLI	CFI
7,332	4	0,119	0,926	0,852	0,960

Hipótesis	Signo	Relaciones	Parámetros	R.C.	Confirmación
$H_{2a}$	+	CARO $\Rightarrow$ ATRA	0,23	2,11	SÍ
$H_{2b}$	+	AUTO $\Rightarrow$ ATRA	0,05	0,46	NO
$H_{2c}$	-	NOVE $\Rightarrow$ ATRA	-0,12	-1,26	NO
$H_{2d}$	-	CORO $\Rightarrow$ ATRA	0,07	0,73	NO
$H_{2e}$	+	CAPA $\Rightarrow$ ATRA	-0,04	-0,34	NO

Se confirma únicamente la hipótesis  $H_{2A}$ :

- La claridad de rol influye positivamente el ajuste del expatriado al trabajo.

4.4.2. Modelo 2: relaciones entre los factores organizativos y los factores de ajuste (*figura 4.5*).**Figura 4.5.** Modelo 2.

Chi-cuadrado	G.L.	Probabilidad	NFI	TLI	CFI
21,485	6	0,001	0,56	0,33	0,60

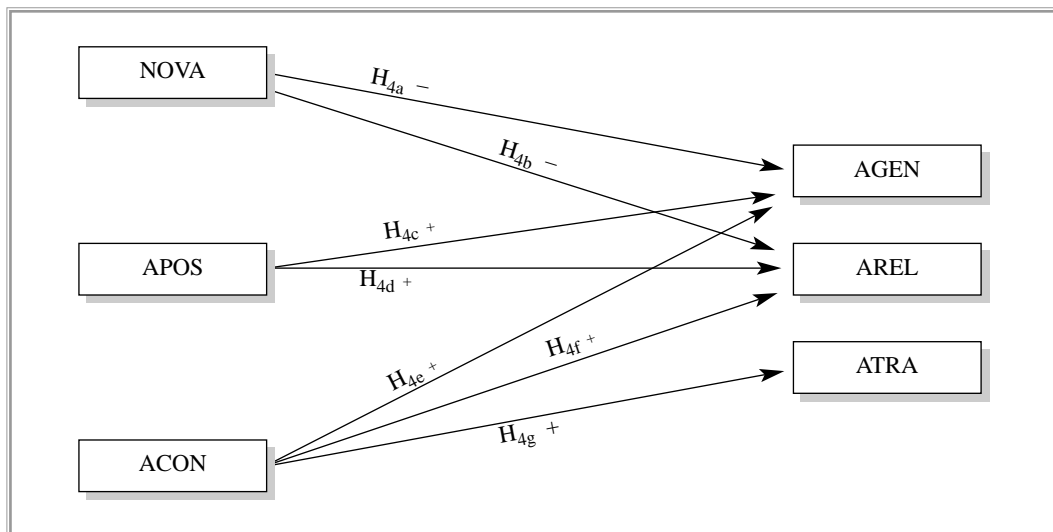
Hipótesis	Signo	Relaciones	Parámetros	R.C.	Confirmación
H <sub>3a</sub>	+	APOR ⇒ ATRA	- 0,03	- 0,36	NO
H <sub>3b</sub>	+	APOL ⇒ AREL	0,16	1,70	NO
H <sub>3c</sub>	+	APOL ⇒ AGEN	- 0,07	- 0,72	NO

No se confirman las hipótesis.

#### 4.4.3. Modelo 3: relaciones entre factores no vinculados con el puesto y los factores de ajuste.

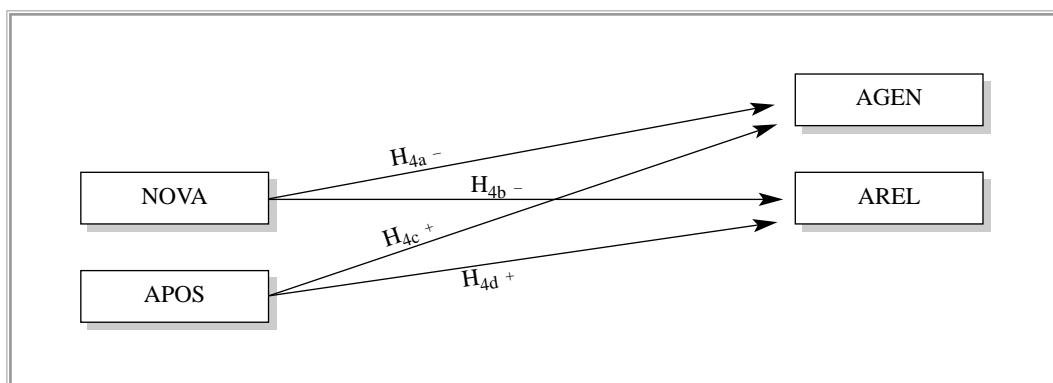
Tal y como hemos venido manifestando, creemos que entre los factores influenciadores del ajuste del expatriado no relacionados con el puesto, está el ajuste general del cónyuge, por lo que inicialmente aspirábamos a que este tercer modelo se formalizase en los términos que resume la **figura 4.6**.

**Figura 4.6.** Modelo 3a.



Sin embargo, al no disponer de datos relativos al ajuste del cónyuge, hemos tenido que prescindir de este factor (ACON), por lo que el modelo quedó reducido en los términos que refleja la **Figura 4.7**.

**Figura 4.7.** Modelo 3b.



Chi-cuadrado	G.L.	Probabilidad	NFI	TLI	CFI
0,667	1	0,414	0,98	1	1

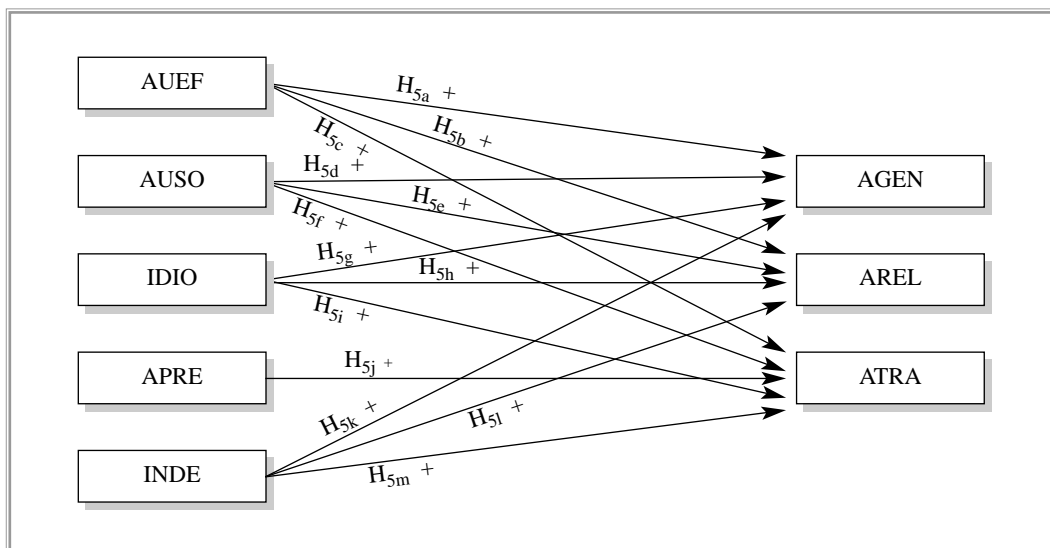
Hipótesis	Signo	Relaciones	Parámetros	R.C.	Confirmación
$H_{4d}$	-	NOVA $\Rightarrow$ AGEN	- 0,356	- 3,974	SÍ
$H_{4e}$	-	NOVA $\Rightarrow$ AREL	0,521	6,340	NO
$H_{4f}$	+	APOS $\Rightarrow$ AGEN	0,215	2,392	SÍ
$H_{4g}$	+	APOS $\Rightarrow$ AREL	0,081	0,986	NO

Se confirman las hipótesis  $H_{4d}$  y  $H_{4f}$ :

- *Cuanto menor sea la distancia cultural entre el país de origen del expatriado y el destino de su asignación, mayor será su ajuste general.*
- *Cuanto más intensa sea la percepción del expatriado de apoyo social en el país destino de su asignación, mayor será su ajuste general.*

#### 4.4.4. Modelo 4: relaciones entre los factores personales y los factores de ajuste.

Figura 4.8. Modelo 4.



Chi-cuadrado	G.L.	Probabilidad	NFI	TLI	CFI
21,287	19	0,321	0,86	0,96	0,98

Hipótesis	Signo	Relaciones	Parámetros	R.C.	Confirmación
H <sub>5a</sub>	+	AUEF ⇒ AGEN	-	-	NO
H <sub>5b</sub>	+	AUEF ⇒ AREL	-0,387	-4,544	NO
H <sub>5c</sub>	+	AUEF ⇒ ATRA	-	-	NO
<b>H<sub>5d</sub></b>	+	<b>AUSO ⇒ AGEN</b>	<b>0,202</b>	<b>2,180</b>	<b>SÍ</b>
<b>H<sub>5e</sub></b>	+	<b>AUSO ⇒ AREL</b>	<b>0,349</b>	<b>4,157</b>	<b>SÍ</b>
H <sub>5f</sub>	+	AUSO ⇒ ATRA	-	-	NO
<b>H<sub>5g</sub></b>	+	<b>IDIO ⇒ AGEN</b>	<b>0,189</b>	<b>2,042</b>	<b>SÍ</b>
H <sub>5h</sub>	+	IDIO ⇒ AREL	-	-	NO
H <sub>5i</sub>	+	IDIO ⇒ ATRA	-	-	NO
H <sub>5j</sub>	+	APRE ⇒ ATRA	-	-	NO
H <sub>5k</sub>	+	INDE ⇒ AGEN	-	-	NO
H <sub>5l</sub>	+	INDE ⇒ AREL	-	-	NO
H <sub>5m</sub>	+	INDE ⇒ ATRA	-	-	NO

Se confirman las hipótesis H<sub>5d</sub>, H<sub>5e</sub> y H<sub>5g</sub>:

- *Cuanto mayor sea la sensación de eficacia en las relaciones sociales percibida por el expatriado, mayor será su ajuste general.*
- *Cuanto mayor sea la sensación de eficacia en las relaciones sociales percibida por el expatriado, mayor será su ajuste relacional.*
- *Cuanto mayor sea la fluidez idiomática del expatriado, mayor será su ajuste general.*

#### 4.4.5. Modelo 5.

Los modelos 5a, 5b y 5c contemplan las relaciones entre los tres factores del ajuste general, relacional y al trabajo, con las dos escalas de rendimiento y con la intención de regreso anticipado.

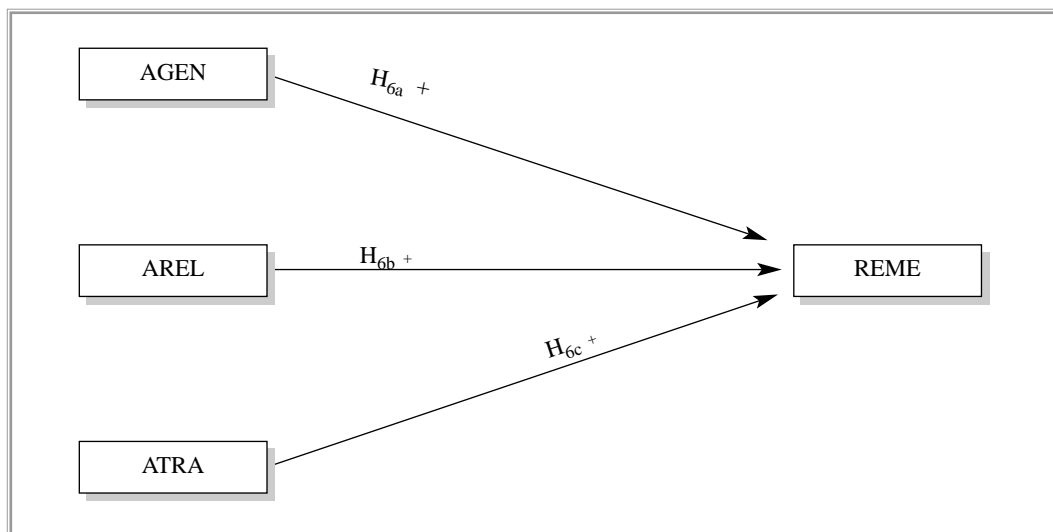


## 4.4.5.1. Modelo 5a: factores de ajuste y rendimiento.

4.4.5.1.1. Rendimiento medido.

Valora la influencia del ajuste general, del ajuste relacional y del ajuste al trabajo sobre el rendimiento medido, es decir, sobre la valoración del rendimiento alcanzada por el expatriado en la última evaluación a que fue sometido.

Figura 4.9. Modelo 5a1.



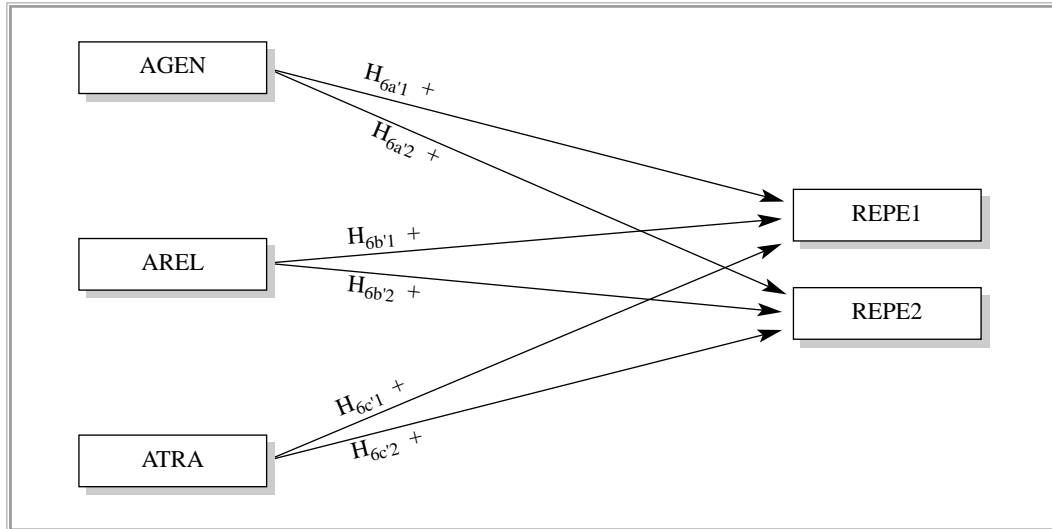
El modelo no converge. No se confirman las hipótesis.

Hipótesis	Signo	Relaciones	Parámetros	R.C.	Confirmación
H <sub>6a</sub>	+	AGEN ⇒ REME	-	-	NO
H <sub>6b</sub>	+	AREL ⇒ REME	-	-	NO
H <sub>6c</sub>	+	ATRA ⇒ REME	-	-	NO

4.4.5.1.2. Rendimiento percibido.

El rendimiento percibido por el expatriado se desdobra en los dos factores percibidos a través del análisis factorial realizado.

Figura 4.10. Modelo 5a2.



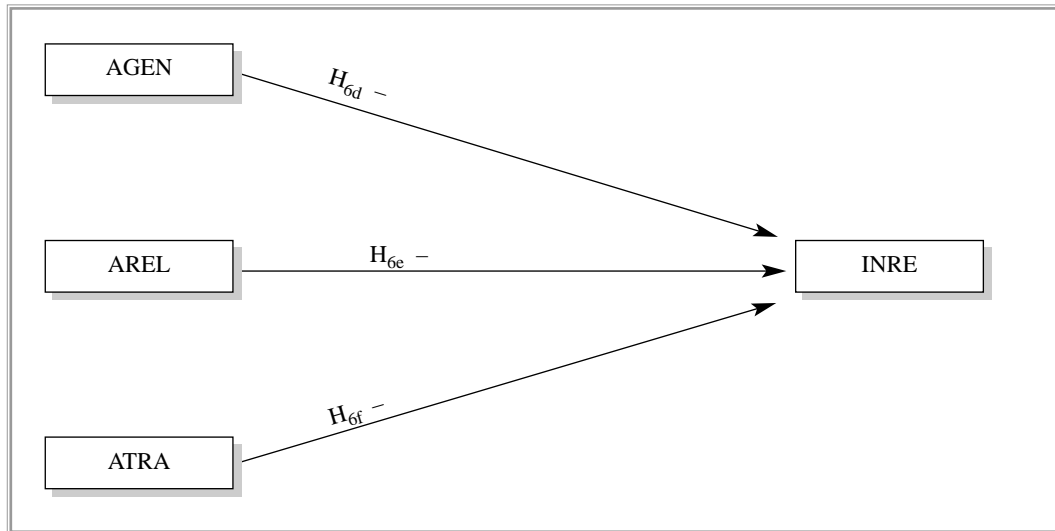
Chi-cuadrado	G.L.	Probabilidad	NFI	TLI	CFI
1,183	1	0,277	0,96	0,93	0,99

Hipótesis	Signo	Relaciones	Parámetros	R.C.	Confirmación
$H_{6a'1}$	+	AGEN $\Rightarrow$ REPE1	-0,190	-2,048	NO
$H_{6a'2}$	+	AGEN $\Rightarrow$ REPE2	-	-	NO
$H_{6b'1}$	+	AREL $\Rightarrow$ REPE1	<b>0,437</b>	<b>5,05</b>	<b>SÍ</b>
$H_{6b'2}$	+	AREL $\Rightarrow$ REPE2	-	-	NO
$H_{6c'1}$	+	ATRA $\Rightarrow$ REPE1	-	-	NO
$H_{6c'2}$	+	ATRA $\Rightarrow$ REPE2	-	-	NO

Se confirma la hipótesis relativa a la influencia del ajuste relacional sobre el rendimiento percibido ( $H_{6e}$ ):

- *Mayores niveles de ajuste relacional conducen a mayores niveles de rendimiento percibido, concretamente, de la percepción de rendimiento vinculada a los aspectos de naturaleza relacional.*

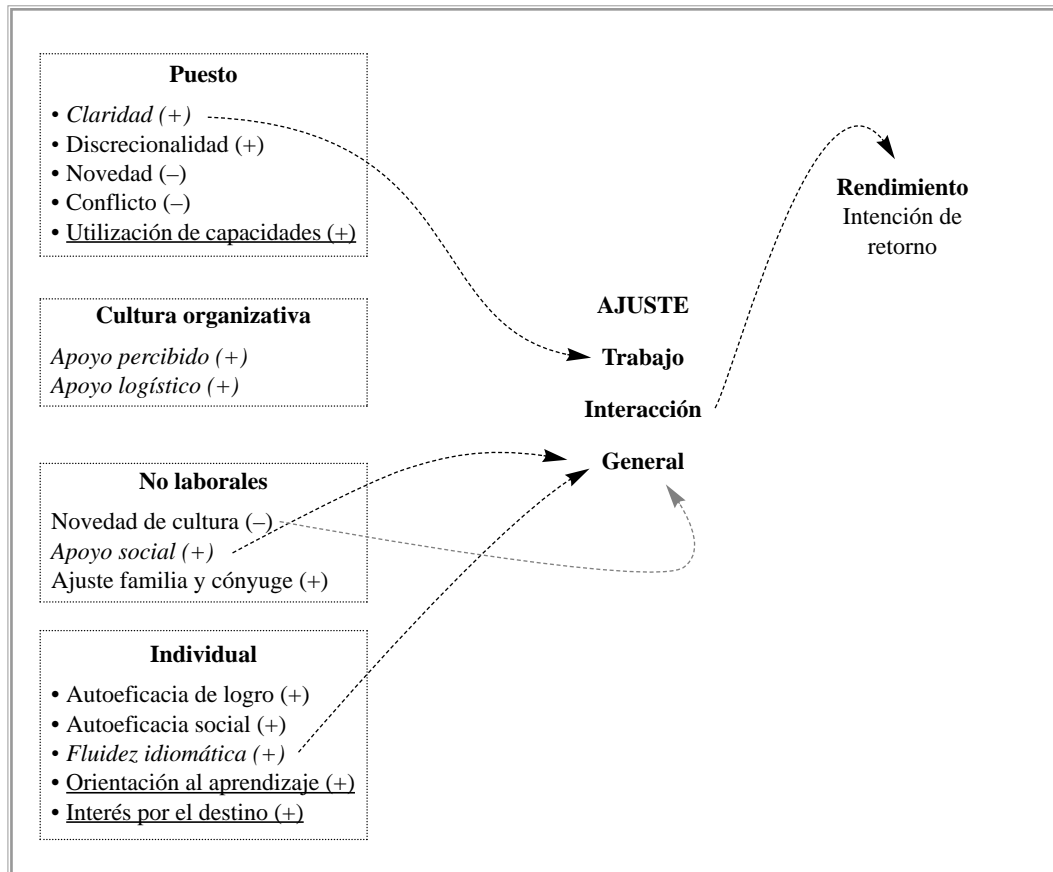
## 4.4.5.2. Modelo 5b: factores de ajuste e intención de regreso anticipado.

**Figura 4.12.** Modelo 5b.

El modelo no converge. No se verifican las hipótesis.

Hipótesis	Signo	Relaciones	Parámetros	R.C.	Confirmación
H <sub>6d</sub>	-	AGEN ⇒ INRE	-	-	NO
H <sub>6e</sub>	-	AREL ⇒ INRE	-	-	NO
H <sub>6f</sub>	-	ATRA ⇒ INRE	-	-	NO

En definitiva, y volviendo al gráfico anteriormente expuesto, podemos destacar las siguientes relaciones:



## CONCLUSIONES

### Conclusiones de la revisión bibliográfica efectuada.

En el panorama competitivo actual, los recursos humanos figuran entre los activos más importantes de las empresas. Podemos considerar el capital humano como «recurso estratégico», puesto que cumple los requisitos fijados por BARNEY y GRANTT (1991): *escaso, valioso, inimitable e insustituible*. En un marco económico globalizado, los recursos internacionales constituyen un *activo estratégico* de primer orden, siendo una de las escasas *fuentes verosímiles de ventajas competitivas sostenibles*.

Pese a las ventajas que tiene la asignación internacional para la empresa, éstas a menudo son reacias a enviar personal a puestos internacionales debido al alto coste que supone un eventual fracaso del expatriado en su misión. Esta reticencia es compartida por los expatriados, que tienen cierto recelo a la hora de valorar la posibilidad de trabajar un tiempo en el extranjero. La organización puede intentar hacer más atractivo el destino internacional para sus candidatos, poniendo en práctica adecuadas políticas de gestión de recursos humanos (políticas de selección, formación, retribución y planificación de carreras, principalmente).

No obstante, aun cuando estas políticas pueden favorecer la aceptación de la marcha, no garantizan el éxito del expatriado en la asignación. Tradicionalmente se asocia este éxito con rendimiento y permanencia en la asignación, aspectos que se vinculan con el «ajuste intercultural» del mismo. Dicho ajuste se compone, a su vez, de tres dimensiones relacionadas, pero conceptualmente distintas: *ajuste al trabajo*, o adaptación a los requerimientos del puesto; *ajuste relacional*, o socialización y acomodo al idioma y lenguaje del país anfitrión, y *ajuste general (o a la forma de vida)*: aceptación del nuevo alojamiento, la comida, las costumbres, etc.

Existen diferentes variables que influyen, en mayor o menor medida, en dicho ajuste:

- En primer lugar, el ajuste previo a la partida. En este punto, resultan fundamentales las expectativas previas del expatriado acerca de la misión que se le ha encomendado, como la formación que recibe anteriormente a la partida a su puesto internacional.
- En segundo lugar, y ya en el destino, influyen factores de tipo individual, vinculados al puesto de trabajo, a la organización o al país de destino. Dichos factores tienen diferente importancia relativa, tal y como se constata empíricamente.

Una influencia fundamental para el ajuste y rendimiento del expatriado es el ajuste de su cónyuge y su familia. En todos los casos, independientemente del destino, objetivo y duración de la asignación, es imprescindible tener en cuenta a la familia del expatriado.

Las empresas envían personal a asignaciones internacionales con objetivos muy diferentes: ocupación de puestos, desarrollo directivo, mecanismo de control y coordinación, transferencia de conocimiento, etc. No obstante, dichas asignaciones internacionales constituyen una oportunidad única para la creación de ese talento global que se juzga indispensable en la actualidad, oportunidad que interesa tanto al expatriado como a la organización que lo envía: los expatriados pueden adquirir conocimiento tácito y experiencia. Volviendo sobre la idea del valor de los recursos humanos internacionales, y su escasez, entendemos que este conocimiento –máxime cuando es privativo de la persona– es un activo de gran valor para quien lo posee.

Un elemento indispensable para que la empresa pueda sacar provecho de la etapa internacional de su personal es la retención del mismo. El problema del abandono por parte del personal expatriado una vez que retorna a la empresa es de creciente importancia, más aún si tenemos en cuenta el alto coste de la expatriación. De la literatura revisada se concluye que es absolutamente impres-

cindible integrar la etapa internacional en el marco de una carrera profesional planificada para que el expatriado no deje la empresa de forma precipitada, llevándose consigo el conocimiento adquirido en la asignación internacional. Es cierto que, ocasionalmente, a la empresa le beneficia que el expatriado decida marcharse al regreso, sea porque no existe un puesto adecuado a su perfil o porque su rendimiento no ha sido el adecuado, pero partiendo de la idea de la asignación como fuente de conocimiento y de creación de ventajas competitivas, es importante retener e interpretar adecuadamente a los repatriados.

También es conveniente destacar la importancia que tiene asignar al expatriado un mentor, tanto antes de la etapa internacional (que le vaya generando expectativas precisas y adecuadas) como durante la misma (para que le mantenga al tanto de lo que acontece en la empresa durante su ausencia) como al regreso (para que se reintegre correctamente). El mentor es particularmente importante en el caso en que el cónyuge del expatriado también trabaje.

### Conclusiones del estudio empírico.

Con carácter previo, y antes de introducimos en la verificación de las hipótesis propuestas, nos parece oportuno hacer algunas referencias a los estadísticos descriptivos correspondientes a las distintas variables observadas. En este sentido, podemos afirmar:

#### A) En relación con las asignaciones:

- a) Los cometidos asignados y competencias atribuidas a los expatriados (claridad de rol) están bien definidos.
- b) El nivel de conflicto de rol parece aceptable en todos los casos.
- c) Los expatriados cuentan para su desempeño con un nivel de autonomía destacable.
- d) Las asignaciones entrañan cometidos (roles) novedosos.
- e) Perciben altos niveles de utilización de sus capacidades.

#### B) Respecto de los aspectos organizativos:

- a) Los expatriados perciben un nivel de apoyo de la organización satisfactorio.
- b) Por lo que se refiere al apoyo logístico hay que establecer algunas matizaciones, puesto que se aprecian diferencias importantes entre las distintas variables observadas: aspectos tales como compensación por diferencial en vivienda o por bienes y servicios, prima por la expatriación, permisos o facilidades para el aprendizaje del idioma, alcanzan valoraciones relativamente altas; frente a estos aspectos, hay otros que reciben pun-

tuaciones muy bajas: ayuda para la localización de vivienda, acceso a servicios sanitarios de calidad o empleo del cónyuge. Las restantes variables observadas en relación con el apoyo logístico son valoradas satisfactoriamente.

- C) En cuanto a aspectos no relacionados con el puesto, los expatriados perciben un nivel de apoyo social elevado y diferencias culturales significativas.
- D) Entre sus características personales, los directivos expatriados tienen una elevada eficiencia, tanto en relación con el trabajo como en la interacción social, se atribuyen una fuerte orientación al trabajo y manifiestan un gran interés por su asignación. Poseen un buen manejo del idioma, seguramente como resultado de los procesos de selección a que se les somete.
- E) Los niveles de ajuste percibidos por los expatriados son altos.
- F) Finalmente, y por lo que se refiere al rendimiento, todos los expatriados manifiestan recibir altas puntuaciones en las evaluaciones que se les realizan, y perciben que alcanzan niveles de rendimiento satisfactorios.
- G) Los expatriados manifiestan cierta intención de retorno anticipado.

Como primera de las conclusiones del Análisis Path realizado, destacamos la verificación del carácter multidimensional del ajuste; confirmamos la presencia de tres factores de ajuste diferentes: ajuste al trabajo, ajuste relacional y ajuste general.

Ahora bien, frente a la estructura concreta encontrada en investigaciones anteriores, según la cual la variable observada «comunicación oral con personas del país» formaba parte del factor de ajuste general, nuestro análisis sitúa este ítem entre los componentes del ajuste al trabajo. Esta diferencia seguramente se relaciona con la profesionalidad de las personas encuestadas; al tratarse de directivos y técnicos expatriados, quizá valoren más su capacidad de comunicación oral bajo una perspectiva laboral.

Igualmente constatamos factores de resultado distintos. Concebíamos el rendimiento medido y el rendimiento percibido como escalas alternativas a través de las cuales podíamos valorar la influencia de los factores de ajuste sobre la efectividad del expatriado; paralelamente pensábamos que un nivel de ajuste deficiente podía animar la intención de retorno anticipado del directivo.

Como consecuencia del estudio empírico realizado y más concretamente por el análisis exploratorio por componentes principales con rotación varimax a que hemos sometido la escala de rendimiento percibido, apreciamos dos factores de resultado percibido diferentes:

- Por lo que se refiere a las relaciones entre el ajuste y el éxito, del conjunto de relaciones señaladas, únicamente hemos encontrado apoyo para la que planteaba una influencia positiva del ajuste relacional sobre el rendimiento medido.
- No hemos comprobado con significación suficiente otras relaciones.

De acuerdo con la bibliografía consultada, los tres factores de ajuste del expatriado (ajuste al trabajo, ajuste general y ajuste relacional) están influenciados por cuatro grupos de factores: relacionados con el puesto, organizativos, no laborales y de naturaleza personal.

#### *Ajuste al trabajo.*

Parece lógico que una mayor claridad y un menor conflicto de rol, una mayor discrecionalidad o autonomía en el trabajo, una menor novedad de rol y un mayor aprovechamiento de las capacidades del expatriado propicien un nivel de ajuste al trabajo mayor. De todas estas hipótesis correspondientes, hemos podido verificar la influencia positiva de la claridad de rol sobre el ajuste al trabajo.

Paralelamente, esperábamos que un mayor nivel de apoyo de la organización al expatriado beneficiara su ajuste laboral. Sin embargo, la hipótesis no ha sido verificada.

#### *Ajuste general.*

La influencia de los factores organizativos y no laborales en el ajuste general se concretaba en las hipótesis de que un mayor nivel de apoyo logístico, una menor distancia cultural respecto al país destino de la asignación y más apoyo social impulsarían niveles superiores de ajuste general. Hemos podido verificar la influencia positiva del apoyo social y la negativa de la distancia cultural.

En lo que concierne a las relaciones entre los factores de naturaleza personal y el ajuste general, se proponía que mayores niveles de eficacia de logro y eficacia social, mejor manejo del idioma, una orientación al aprendizaje más comprometida y un mayor interés del expatriado por el destino de la asignación deberían llevar a un mayor ajuste general.

Hemos podido verificar la influencia positiva de la autoeficacia social y de la fluidez en el manejo del idioma sobre el nivel de ajuste general.

#### *Ajuste relacional.*

Se proponía que más apoyo social y logístico, mayores niveles de autoeficacia y autoeficacia social, mayor fluidez en el manejo del idioma, mayor interés del expatriado por el destino de su asignación y una orientación más intensa al aprendizaje, propiciarían mayores niveles de ajuste relacional. Hemos encontrado apoyo para la influencia positiva de la autoeficacia social.



## ANEXO

En relación con su **puesto de trabajo actual**, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

		Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
CLR1	Conozco a la perfección el alcance de mi autoridad	1	2	3	4	5
CLR2	Mi trabajo cuenta con metas y objetivos claros y planificados	1	2	3	4	5
CLR3	Sé que reparto mi tiempo de forma apropiada	1	2	3	4	5
CLR4	Sé cuáles son mis responsabilidades	1	2	3	4	5
CLR5	Sé exactamente lo que se espera de mí	1	2	3	4	5
CLR6	Está claramente explicado lo que hay que hacer	1	2	3	4	5
COR1	He de realizar tareas que deberían ser efectuadas de forma diferente	1	2	3	4	5
COR2	No dispongo de personal necesario para realizar las tareas adecuadas	1	2	3	4	5
COR3	Tengo que incumplir normas o políticas al realizar las tareas encomendadas	1	2	3	4	5
COR4	Trabajo con dos o más grupos que actúan de forma diferente	1	2	3	4	5
COR5	Recibo demandas incompatibles de dos o más personas	1	2	3	4	5
COR6	Realizo tareas que son aceptadas por una persona y que no lo son por otras	1	2	3	4	5
COR7	Tengo que realizar tareas sin que me asignen los recursos y materiales necesarios para ejecutarlo	1	2	3	4	5
COR8	Trabajo realizando tareas innecesarias	1	2	3	4	5

Indique cómo calificaría su **puesto de trabajo actual**, en relación con las siguientes características:

		Mínimo			Máximo	
AUR1	Oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones	1	2	3	4	5
AUR2	Capacidad de realizar el trabajo como desea	1	2	3	4	5
AUR3	Capacidad para pensar de forma independiente	1	2	3	4	5
AUR4	Cantidad de autoridad inherente a su posición	1	2	3	4	5

Indique en qué medida existen **diferencias entre el puesto** que ocupó anteriormente y el actual, en relación con los siguientes aspectos:

		Ninguna diferencia			Mucha diferencia	
NOR1	En el grado de autonomía en el puesto	1	2	3	4	5
NOR2	En los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
NOR3	En los deberes inherentes al puesto	1	2	3	4	5
NOR4	En las unidades organizativas	1	2	3	4	5

En el desempeño de su puesto de trabajo actual indique en qué medida debe emplear las siguientes **capacidades**:

		Nada en absoluto			En gran medida	
UCA1	Capacidades de Supervisión	1	2	3	4	5
UCA2	Capacidades Administrativas	1	2	3	4	5
UCA3	Capacidades Interculturales	1	2	3	4	5
UCA4	Capacidades Técnicas	1	2	3	4	5
UCA5	Capacidad Funcional	1	2	3	4	5
UCA6	Capacidades y Conocimiento Internacionales	1	2	3	4	5
UCA7	Capacidades de Negociación	1	2	3	4	5
UCA8	Capacidades para la toma de decisiones	1	2	3	4	5

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

		Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
ATF1	Cuando realizo planes, estoy seguro de que puedo hacerlos funcionar	1	2	3	4	5
ATF2	Uno de mis problemas es que no puedo dejar de trabajar cuando debería	1	2	3	4	5
ATF3	Si no puedo realizar un trabajo a la primera, seguiré intentándolo hasta que lo consiga	1	2	3	4	5
ATF4	Cuando fijo objetivos importantes para mí, raramente los alcanzo	1	2	3	4	5
ATF5	Suelo abandonar cosas antes de terminarlas	1	2	3	4	5
ATF6	Evito enfrentarme a las dificultades	1	2	3	4	5
ATF7	Cuando algo parece demasiado complicado, ni siquiera lo intento	1	2	3	4	5
ATF8	Cuando tengo algo que hacer que no me gusta, continuo hasta el final	1	2	3	4	5

		Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
ATF9	Una vez que decido hacer algo, me pongo a trabajar sobre ello	1	2	3	4	5
ATF10	Cuando aprendo algo nuevo, me rindo pronto si inicialmente no tengo éxito	1	2	3	4	5
ATF11	Cuando ocurren problemas inesperados, no los manejo demasiado bien	1	2	3	4	5
ATF12	Evito aprender cosas nuevas cuando me parecen demasiado complicadas para mí	1	2	3	4	5
ATF13	El fracaso me hace trabajar más duro	1	2	3	4	5
ATF14	Me siento inseguro sobre mi capacidad para hacer cosas	1	2	3	4	5
ATF15	Soy una persona con autoconfianza	1	2	3	4	5
ATF16	Me rindo fácilmente	1	2	3	4	5
ATF17	No me siento capaz de afrontar la mayor parte de los problemas que acontecen en la vida	1	2	3	4	5
AUS1	Me resulta difícil establecer nuevas relaciones	1	2	3	4	5
AUS2	Si veo a alguien con quien me gustaría encontrarme, acudo a esa persona antes de que ella se acerque a mí	1	2	3	4	5
AUS3	Si me encuentro con alguien interesante pero con quien resulta difícil establecer amistad, desisto pronto en el intento	1	2	3	4	5
AUS4	Cuando intento entablar amistad con alguien que aparentemente no muestra interés en primera instancia, no me rindo fácilmente	1	2	3	4	5
AUS5	He establecido amistades gracias a mi habilidad personal de entablar relaciones	1	2	3	4	5
AUS6	No me desenvuelvo bien en las reuniones sociales	1	2	3	4	5

Indique en qué grado manifiesta usted los siguientes comportamientos cuando se enfrenta a una situación ambigua cuyo resultado pudiera ser considerado un fracaso:

		Nunca mani- fiesto este com- portamiento			Siempre mani- fiesto este com- portamiento	
OAP1	Identifico la situación como un fracaso	1	2	3	4	5
OAP2	Manifiesto la creencia de que la situación no es susceptible de cambio	1	2	3	4	5
OAP3	Realizo pocas o ninguna acción adicional (evito el cambio)	1	2	3	4	5
OAP4	Muestro una mayor preocupación por las evaluaciones de rendimiento que por nuevas estrategias de aprendizaje o enfoques alternativos	1	2	3	4	5
OAP5	Realizo declaraciones que indican reacciones emocionales a la situación (se corresponden a una mayor preocupación por las evaluaciones negativas)	1	2	3	4	5
OAP6	Realizo comentarios fuera de tema y conversaciones para distraer	1	2	3	4	5
OAP7	Racionalizo (me centro en explicar lo que ocurrió en el pasado más que en nuevas estrategias o acciones futuras)	1	2	3	4	5

En relación con el momento en que la empresa le propuso la marcha al destino en que se encuentra actualmente, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

		Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
IPD1	Me pareció una experiencia interesante	1	2	3	4	5
IPD2	Podría desarrollar todo mi potencial profesional sin necesidad de tener esta experiencia internacional	1	2	3	4	5
IPD3	Consideraba que me permitiría desarrollar contactos valiosos para el desarrollo de mi carrera profesional	1	2	3	4	5
IPD4	Creo que en mi empresa el rechazo de una propuesta de expatriación es negativo para el desarrollo de mi carrera profesional	1	2	3	4	5
IPD5	Siempre había deseado tener una experiencia internacional	1	2	3	4	5
IPD6	Consideraba que mejoraría mi capacidad profesional	1	2	3	4	5
IPD7	Consideraba que mejorarían mis posibilidades de promoción en esta empresa	1	2	3	4	5
IPD8	Me atraía mucho vivir en el país al que me enviaron	1	2	3	4	5
IPD9	Me atraía mucho el puesto que me ofrecieron	1	2	3	4	5

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al **apoyo** que recibe de su empresa:

		Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
APO1	La empresa valora mi contribución a su bienestar	1	2	3	4	5
APO2	Si la empresa pudiese contratar a alguien con menor coste salarial para ocupar mi puesto, me sustituirían	1	2	3	4	5
APO3	La empresa no aprecia los esfuerzos extra que realizo	1	2	3	4	5
APO4	La empresa considera fuertemente mis objetivos y valores personales	1	2	3	4	5
APO5	Cualquier queja manifestada por mí será ignorada por la empresa	1	2	3	4	5
APO6	Mis intereses personales no son considerados a la hora de tomar decisiones que me afectan	1	2	3	4	5
APO7	Cuando tengo problemas, existe ayuda a mi disposición	1	2	3	4	5
APO8	Creo que realmente existe preocupación por mi bienestar	1	2	3	4	5
APO9	Incluso si realizase mi trabajo del mejor modo posible, la empresa no se percataría	1	2	3	4	5
APO10	La empresa está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial	1	2	3	4	5
APO11	La empresa se preocupa por mi satisfacción en el trabajo	1	2	3	4	5

		Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
APO12	Si se presentase la oportunidad, la empresa se aprovecharía de mí	1	2	3	4	5
APO13	La empresa muestra poca preocupación por mí	1	2	3	4	5
APO14	La empresa se interesa por mis opiniones	1	2	3	4	5
APO15	La empresa aprecia mis logros en el trabajo	1	2	3	4	5
APO16	La empresa intenta que mi trabajo resulte lo más interesante posible	1	2	3	4	5

Indique en qué **grado su empresa le proporciona** los siguientes beneficios:

		Nada			En gran medida	
ALO1	Compensación por diferencias de impuestos	1	2	3	4	5
ALO2	Equiparación de impuestos	1	2	3	4	5
ALO3	Diferencial de vivienda	1	2	3	4	5
ALO4	Ayuda para la escolarización de los hijos	1	2	3	4	5
ALO5	Suplemento de coste de vida temporal	1	2	3	4	5
ALO6	Diferencial por bienes y servicios	1	2	3	4	5
ALO7	Prima por servicio en el extranjero	1	2	3	4	5
ALO8	Suplemento para mobiliario del hogar	1	2	3	4	5
ALO9	Protección de tipo de cambio	1	2	3	4	5
ALO10	Prima de movilidad	1	2	3	4	5
ALO11	Suplemento por abandono del hogar	1	2	3	4	5
ALO12	Suplemento por «parada intermedia»	1	2	3	4	5
ALO13	Ayuda para asistencia médica y gimnasio	1	2	3	4	5
ALO14	Prima por peligrosidad del destino	1	2	3	4	5
ALO15	Bono por completar el período de estancia en el país destino	1	2	3	4	5
ALO16	Bono por ampliación del período de estancia en el país destino	1	2	3	4	5
ALO17	Paga semanal por trabajo extra	1	2	3	4	5
ALO18	Permiso para ausentarse ante una emergencia	1	2	3	4	5
ALO19	Permiso para ir a casa	1	2	3	4	5
ALO20	Formación en el idioma (para usted)	1	2	3	4	5
ALO21	Coche/conductor de empresa	1	2	3	4	5
ALO22	Ayuda en la localización de vivienda	1	2	3	4	5
ALO23	Acceso a servicios sanitarios de calidad	1	2	3	4	5
ALO24	Pertenencia a club	1	2	3	4	5

		Nada			En gran medida	
ALO25	Servicios personales generales (por ej., traducción)	1	2	3	4	5
ALO26	Seguridad personal (para Vd. y su familia)	1	2	3	4	5
ALO27	Formación sobre la cultura general del país en que se encuentra (para usted)	1	2	3	4	5
ALO28	Eventos sociales	1	2	3	4	5
ALO29	Desarrollo de carrera y planificación de la repatriación	1	2	3	4	5
ALO30	Formación en costumbres locales (para usted)	1	2	3	4	5
ALO31	Orientación sobre la comunidad (para Vd. y su familia)	1	2	3	4	5
ALO32	Servicios de asesoría	1	2	3	4	5
ALO33	Permiso para descanso y ocio	1	2	3	4	5
ALO34	Personal doméstico (excluido el cuidado de los hijos)	1	2	3	4	5
ALO35	Utilización de instalaciones de la empresa para vacaciones	1	2	3	4	5
ALO36	Formación en el idioma (para su familia)	1	2	3	4	5
ALO37	Ayuda para encontrar colegio a los hijos	1	2	3	4	5
ALO38	Formación sobre la cultura general del país en que se encuentra (para su familia)	1	2	3	4	5
ALO39	Formación en costumbres locales (para su familia)	1	2	3	4	5
ALO40	Orientación sobre la comunidad (para su familia)	1	2	3	4	5
ALO41	Ayuda para el cuidado de los hijos	1	2	3	4	5
ALO42	Empleo para el cónyuge en la misma empresa	1	2	3	4	5
ALO43	Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge fuera de la empresa	1	2	3	4	5

En referencia a sus relaciones personales fuera del ámbito laboral en el país es que se encuentra, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

		Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
APS1	No aprecian los esfuerzos extra que realizo para integrarme socialmente	1	2	3	4	5
APS2	Consideran fuertemente mis objetivos y valores personales	1	2	3	4	5
APS3	Cualquier queja manifestada por mí será ignorada	1	2	3	4	5
APS4	Mis intereses personales no son considerados a la hora de tomar decisiones que me afectan	1	2	3	4	5
APS5	Cuando tengo problemas, existe ayuda a mi disposición	1	2	3	4	5
APS6	Creo que realmente existe preocupación por mi bienestar	1	2	3	4	5
APS7	Encuentro gente dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial	1	2	3	4	5

		Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
APS8	Mis amigos se preocupan por mi satisfacción personal	1	2	3	4	5
APS9	En general encuentro poca preocupación por mí	1	2	3	4	5
APS10	Mis amigos se interesan por mis opiniones	1	2	3	4	5
APS11	Mi grupo de amigos intenta que mi estancia resulte lo más interesante posible	1	2	3	4	5

Indique la similitud o diferencia entre el **país en que se encuentra y su país de origen** en relación con los siguientes aspectos:

		Muy similar			Muy diferente	
NVC1	Costumbres cotidianas que se deben cumplir	1	2	3	4	5
NVC2	Condiciones generales de vida	1	2	3	4	5
NVC3	Servicios de Sanidad	1	2	3	4	5
NVC4	Medios de transporte utilizados en el país	1	2	3	4	5
NVC5	Coste general de vida	1	2	3	4	5
NVC6	Calidad y tipo de alimentos disponibles	1	2	3	4	5
NVC7	Clima	1	2	3	4	5
NVC8	Condiciones generales de vivienda	1	2	3	4	5

En el país en que vive actualmente, indique su **grado de adaptación** en relación con las siguientes dimensiones:

		Nada adaptado			Completamente adaptado	
AjG1	Condiciones generales de vida	1	2	3	4	5
AjG2	Condiciones de vivienda	1	2	3	4	5
AjG3	Alimentación	1	2	3	4	5
AjG4	Compras	1	2	3	4	5
AjG5	Coste general de vida	1	2	3	4	5
AjG6	Instalaciones y oportunidades de ocio y recreo	1	2	3	4	5
AjG7	Servicios de Sanidad	1	2	3	4	5
AjG8	Integración con las personas del país	1	2	3	4	5
AjG9	Interacción día a día con las personas del país	1	2	3	4	5
AjG10	Interacción con las personas del país en una situación fuera del trabajo	1	2	3	4	5

		Nada adaptado			Completamente adaptado	
AjG11	Comunicación oral con las personas del país	1	2	3	4	5
AjG12	Responsabilidades específicas de su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
AjG13	Objetivos y expectativas de rendimiento	1	2	3	4	5
AjG14	Responsabilidades de supervisión	1	2	3	4	5

Tomando como base la última evaluación de rendimiento que se le ha realizado, sitúe su puntuación en las dimensiones que se proponen a continuación en relación con el rendimiento de sus compañeros de trabajo (es decir, indicando el % de compañeros que, según dicha evaluación, puntuarían menos que usted):

		0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40-50%	50-60%	60-70%	70-80%	80-90%	90-100%
RDM1	Rendimiento general										
RDM2	Capacidad para colaborar con otros										
RDM3	Finalización de las tareas a tiempo										
RDM4	Calidad de rendimiento (como opuesto a cantidad)										
RDM5	Logro de objetivos de trabajo										

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a su situación laboral:

		Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
RDP1	En caso de que abandonase la empresa, creo que obtendría buenas referencias	1	2	3	4	5
RDP2	Me entiendo bien con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
RDP3	Me siento orgulloso de mi trabajo	1	2	3	4	5
RDP4	Mis compañeros me piden consejo con frecuencia	1	2	3	4	5
RDP5	Mi superior está satisfecho con mi trabajo	1	2	3	4	5
RDP6	Me siento cómodo con mi trabajo	1	2	3	4	5
RDP7	Mi trabajo significa mucho para mí	1	2	3	4	5
RDP8	Contribuyo sustancialmente al cumplimiento de los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5



Indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
Rara vez comento la posibilidad de regresar a España anticipadamente	1	2	3	4	5
Haría lo necesario para que esta estancia tenga la duración prevista	1	2	3	4	5

País de asignación

Edad: ..... años

Sexo

Hombre	Mujer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estado civil

Soltero	Casado	Otros
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Número de hijos

< 6 años	7-18 años	>18 años
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Su cónyuge, ¿vive con usted en el país en que se encuentra?

SÍ	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sus hijos, ¿viven con usted en el país en que se encuentra?

SÍ	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Antigüedad en la empresa actual: ..... años

Indique en cuántos países ha estado expatriado a lo largo de su carrera profesional, sea en la empresa actual o en otras anteriores, previamente al país actual: .....

Indique cuántos meses ha estado expatriado previamente a la experiencia actual: .....

Indique cuántos meses han transcurrido desde que finalizó su última experiencia internacional hasta que comenzó la actual: .....

Indique cuántos meses lleva en el país actual: .....

Indique su nivel de formación:

Licenciado	<input type="checkbox"/>
Diplomado	<input type="checkbox"/>
Máster	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Indique su **posición jerárquica** en la empresa:

Técnico

Directivo

Baja	Media	Alta

Indique en qué área se encuentra su puesto:

Financiera	Producción	Recursos Humanos	Administración	Comercial	I+D	Otras

Respecto al idioma del país en que se encuentra, indique en qué medida siente confianza cuando:

		Mínimo			Máximo	
IDI1	Utiliza el idioma en general	1	2	3	4	5
IDI2	Escribe en el idioma	1	2	3	4	5
IDI3	Habla el idioma	1	2	3	4	5
IDI4	Lee y comprende el idioma	1	2	3	4	5
IDI5	Escucha el idioma	1	2	3	4	5

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. [1989]: «Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage». *California Management Review*, Winter, págs. 91-106.
- ADLER, N. [1995]: «Expatriate women managers». En SELMER, J. (Ed.), *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books, págs. 255-275.
- [2001]: «Global leadership: women leaders». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, págs. 73-99.
- ADLER, N. y BARTHOLOMEW, S. [1992]: «Managing globally competent people». *Academy of Management Executive*, vol. 6, núm. 3, págs. 52-64.

- ALLEN, D. y ÁLVAREZ, S. [1998]: «Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness». *Human Resource Planning*, vol. 21, núm. 4, págs. 29-39.
- AJAMI, R. [1983]: «Attitude of US Workers toward foreign owned multinational enterprises». *Management International Review*, vol. 23, núm. 4, págs. 53-63.
- ARTHUR, M. y ROUSSEAU, D. [1996 a]: «A career lexicon for the 21<sup>st</sup> Century». *Academy of Management Executive*, vol. 10, núm. 4, págs. 28-39.
- [1996 b]: *The Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York Oxford University Press.
- AYCAN, Z. [1997]: *New approaches to employee management*. Greenwich, Jai Press.
- [2001]: «Expatriation: a critical step toward developing global leaders». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books.
- BALIGA y BAKER [1985]: «MNC corporative policies for expatriate managers: selection, evaluation». *Advanced Manager Journal*, vol. 50, núm. 4, págs. 35-46.
- BANDURA, A. [1977], en GOOD, T.L. y BROPHY, J.E. [1985]: *Psicología Educativa*, México Interamericana, pág. 112, y MORRIS, D.G. y MAISTO, A.A. [1979]: *Introducción a la Psicología*. New York Prentice Hall.
- BARNEY, J. [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, págs. 99-120.
- BARNEY, J. y WRIGHT, M. [1998]: «On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management*, vol. 37, núm. 1, págs. 31-46.
- BARON, J. y KREPS, D. [1999]: «Consistent human resource practices». *California Management Review*, vol. 41, núm. 3, págs. 29-53.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. [1990]: «Matrix management: Not a structure, a frame of mind». *Harvard Business Review*, July-August, págs. 138-145.
- [1992]: «What is a global manager?». *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 5, págs. 124-133.
- BAUER, T. y GREEN, S. [1996]: «Development of leader member exchange: a longitudinal test». *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 6, págs. 1.538-1.567.
- BAUGHN, C. [1995]: «Personal organizational factors associated with effective repatriation». En SELMER, J. (Ed.), *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books, págs. 215-230.
- BECK, J.E. [1988]: «Expatriate management development: Realizing the learning potential of the overseas assignment». *Academy of Management Proceedings*, págs. 21-16.
- BECKER, B., HUSELID, M., PICKUS, P. y SPRATT, M. [1998]: «Los RR.HH. como fuente de valor para los accionistas: investigación y recomendaciones». En ULRICH, D., LOREY, D. y LAKE, G. [2000]: *El futuro de los Recursos Humanos*, Gestión: Aedipe.
- BENDER, S. y FISH, A. [2000]: «The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments». *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, núm. 2, págs. 125-138.
- BENNETT, R., ASTON, A. y COLQUHOUN, T. [2000]: «Crosscultural training: a critical satp in ensuring the success of international assignments». *Human Resource Management*, vol. 39, núms. 2 y 3, págs. 239-250.

- BLACK, J.S. [1990]: «The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese Expatriate Managers». *Management International Review*, vol. 30, núm. 2, págs. 119-134.
- [1991a]: «When Yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment». *Journal of International Business Studies*, vol. 22, núm. 4, págs. 671-695.
- [1991b]: «The other half of the picture: antecedents of spouse cross cultural adjustment». *Journal of International Business Studies*, vol. 22, núm. 3, págs. 461-467.
- [1991c]: «A tale of three countries». Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami. En BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL y STROH, [1999]: *Globalizing People through International Assignments*. Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- [1992]: «Coming Home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance». *Human Relations*, vol. 45, págs. 177-192.
- [1994]: «O Kaerinasai: factors related to japanese repatriation adjustment». *Human Relations*, vol. 47, núm. 1, págs. 489-508.
- [1988]: «Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan». *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, págs. 277-294.
- [2000]: «High impact training: forging leaders for the global frontier». *Human Resource Management*, vol. 39, núms. 2/3, págs. 173-184
- BLACK, S. y GREGERSEN, H. [1991]: «The other half of the picture: antecedents of spouse crosscultural adjustment». *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, págs. 462-477.
- [1999]: «The right way to manage expats». *Harvard Business Review*, March-April, págs. 52-62.
- BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL y STROH [1999]: *Globalizing People through International Assignments*, Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- BLACK, J.S. y MENDENHALL, M. [1991]: «The Ucurve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework». *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, págs. 225-247.
- BLACK, J. y STEPHENS, G.K. [1989]: «The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments». *Journal of Management*, vol. 15, núm 4; págs. 529-545.
- BLACK, J., GREGERSEN, H. y MENDENHALL, M. [1992]: «Toward a theoretical framework of repatriation adjustment». *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, págs. 737-760.
- BLACK, J. MENDENHAL, M. y ODDOU, G. [1991]: «Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives». *Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 2, págs. 291-317.
- BIGONESS, W. y BLAKELY, G. [1996]: «A crossnational study of managerial values». *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, págs. 739-752.
- BIRD, A. [2001]: «International Assignments and careers as repositories of knowledge». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books; págs. 19-36.
- BIRD, A., GUNZ, H. y ARTHUR, M. [2002]: «Careers in a complex world: the research for new perspectives from the "New Science"». *M@n@gement*, vol. 5, núm. 1, págs. 1-14.

- BIRDSEYE, M. y HILL, J. [1995]: «Individual organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: an empirical study». *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, págs. 787-813.
- BIRKINSHAW, J. y HOOD, N. [1998]: «Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies». *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 4, págs. 773-795.
- BOLINO, M. y FELDMAN, D. [2000]: «Increasing the skill utilization of expatriates». *Human Resource Management*, vol. 39, núm. 4, Winter, págs. 367-379.
- BONACHE, J. [2000a]: «The International Transfer of an Idea Suggestion System. Against radical relativism in international Human Resource Management». *International Studies of Management and Organization*, vol. 29, núm. 4, págs. 24-44.
- [2000b]: «El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales». *Boletín Económico de ICE*, núm. 2644, 21-27 de febrero, págs. 29-48.
- [2002]: «La gestión de expatriados». En J. BONACHE y Á. CABRERA (Dirs.): *Dirección estratégica de personas*. Prentice Hall-Financial Times, págs. 379-398.
- BONACHE, J. Y BREWSTER, C. [1999a]: «Knowledge transfer and the management of Expatriation». Paper in 2<sup>nd</sup> International Workshop on Organization of the Future in the «Information Society»: Managing Change, Human Resources and Structure. Cádiz, May; págs. 25-28
- [1999 b]: «Knowledge transfer and the management of Expatriation». *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, núm. 1, págs.145-168.
- BONACHE, J., FERNÁNDEZ-MATEO y GARCÍA-ROMEO, [2001]: «Aspectos positivos y negativos de los destinos internacionales. Un estudio empírico en una multinacional española». *ICADE*, núm. 54, septiembre-diciembre.
- BORSTORFF, P., HARRIS, S., FEILD, H. y GILES, F. [1998]: «Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work overseas». *Human Resource Planing*, vol. 20, págs. 29-41.
- BOUDREAU, M.C., LOCH, K., ROBEY, D. y STRAUD, D. [1998]: «Going global: using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization». *Academy of Management Executive*, vol. 12, núm. 4, págs. 120-128.
- BOYACIGILLER, N. [1990]: «The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, págs. 357-381.
- BRETT, J. y STROH, L. [1995]: «Willingness to relocate internationally». *Human Resource Management Journal*, vol. 34, págs. 405-424.
- BREWSTER, C. [1995]: «Effective expatriate training». En SELMER, J. (Ed.), *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books; págs. 57-71.
- BRISLIN, R. [1981]: *Cross Cultural Encounters: Face to Face Interaction*, New York: Pergamon Press.
- BROWN, C. y REICH, M. [1997]: «Developing skills and pay through career ladders: lessons from Japanese and US companies». *California Management Review*, vol. 39, núm. 2, págs.124-144.
- CAELLI, P. [1999]: «Career jobs are dead». *California Management Review*, vol. 42, núm. 1, págs. 146-166.
- CALIGIURI, P.M. [1997]: «Assessing expatriate success: beyond just "being there"». En AYCAN, Z., *Expatriate management: theory and research*, Jai Press, vol. 4, págs. 117-140.

- CALIGIURI, P. y CASCIO, W. [1998]: «Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments». *Journal of World Business*, vol. 33, núm. 4, págs. 394-416.
- CALIGIURI P. y LAZAROVA, M. [2001]: «Strategic repatriation policies to enhance global leadership development». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books; págs. 243-257.
- CALIGIURI, P. y DI SANTO, V. [2001]: «Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments?». *Human Resource Planning*, vol. 24, núm. 3, págs. 27-35.
- CALIGIURI, P. y TUNG, R. [1999]: «Comparing the success of male and female expatriates from a US based multinational company». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm 5, págs. 763-782.
- CAMPION, M., CHERASKIN, L. y STEVENS, M. [1994]: «Career related antecedents and outcomes of job rotation». *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm 6, págs. 1.518-1.542.
- CARPENTER, M., SANDERS, W. y GREGERSEN, H. [2001]: «Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay». *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 3, págs. 493-511.
- CHATTOPADHYAY, P., GLICK, W. y HUBER, G. [2001]: «Organizational actions in response to threats and oportunities». *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 5, págs. 937-955.
- CHRISTOPHER, P. [1994]: «Self or group? Cultural effects of training on self efficacy and performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, págs. 89-117.
- CHURCH, A. [1982]: «Sojourner adjustment». *Psychollogical Bulletin*, núm. 91, págs. 340-372.
- COHEN, E. [1977]: «Expatriate communities». *Current sociology/sociologies contemporaine*, vol. 24, núm. 3, págs. 51-33.
- COYNE, K. [1986]: «Sustainable competitive advantage-What it is, What it isn't». *Business Horizons*, January/February, págs. 54-61.
- DAILY, C., CERTO, S. y DALTON, D. [2000]: «International experience in the executive suite: the path to prosperity?». *Strategic Management Journal*, vol. 21, págs. 515-523.
- DAWIS, R.V. y LOFQUIST, L.H. [1984]: *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- DE LEÓN, C. y MCPARTLIN, D. [1995]: «Adjustment of expatriate children». En SELMER, J., *Expatriate Management: New ideas for International Business*. Quorum Books; págs. 197-214.
- DE LONG, D. y FAHEY, L. [2000]: «Diagnosing cultural barriers to knowledge management». *Academy of Management Executive*, vol. 14, núm. 4, págs. 113-127.
- DÍAZ MIER, M.Á. (Coord.) [2003]: *Negocios internacionales*, Pirámide.
- DOWNES, M. [1999]: «Managing overseas assignments to build organizational knowledge». *Human Resource Planning*, vol. 22, núm. 4, págs. 33-48.
- DOZ, Y. y PRAHALAD, C. [1981]: «An approach to strategic control in MNCs». *Sloan Management Review*, vol. 22, núm. 4, págs. 5-14.

- EDSTRÖM, A. y R. GALBRAITH, J. [1977]: «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, June, págs. 248-263.
- ÉRERA, I.P. [1992]: «Social Support under conditions of organizational ambiguity». *Human Relations*, vol. 45, núm. 3, págs. 247-260.
- FELDMAN, D.C. [1988]: *Managing careers in organizations*. Glenview IL: Scott, Foresman.
- FELDMAN, D. y THOMAS, D. [1992]: «Career management issues facing expatriates». *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, págs. 271-293.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. [1997]: «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, págs. 11-32.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. [1996]: «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, págs. 73-92.
- FESTING, M. [2001]: «The effects of International Human Resource Management Strategies on global leadership development». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL, (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books; págs. 37-57.
- FLOPKOWSKI, G. y FOGEL, D. [1999]: «Expatriate adjustment and commitment: the role of host unit treatment». *The International Journal of Resource Management*, vol. 10, núm. 5, págs. 783-807.
- FORBES, J.B. y PIERCY, J. [1991]: *Corporate Mobility and Paths to the Top. Studies for Human Resource and Management Development Specialists*. Quorum Books.
- FORSTER, N. [1997]: «The persistent myth of high expatriate failure rates: a reappraisal». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, págs. 414-433.
- [2000]: «The myth of the "international manager"». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 1, págs. 126-142.
- [2000 b]: «Expatriates and the impact of crosscultural training». *Human Resource Management Journal*, vol. 10, núm. 3, págs. 63-78.
- FORSTER, N. y JOHNSEN, M. [1996]: «Expatriate Management Policies in UK Companies New to the International Scene». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, págs. 179-205.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. y CARDY, R. [2001]: *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid Prentice Hall.
- GOULD, S. y PENLEY, L. [1985]: «A study of the correlates of the willingness to relocate». *Academy of Management Journal*, vol. 28, núm. 2, págs. 472-478.
- GRANT, M. [1991]: «The resourcebased theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, Spring, págs. 114-135.
- GREGERSEN, H. [1992 a]: «Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation». *Personnel Psychology*, vol. 45, págs. 29-54.
- [1992 b]: «Organizational commitment during repatriation: the japanese and finnish experience». Paper presented at the annual meeting of the Academy Management, Las Vegas. En BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL y STROH, [1999] *Globalizing People through International Assignments*, Addison Wesley.

- GREGERSEN, H., BLACK, J. y HITE, J. [1995]: «Expatriate performance appraisal: principles, practices, and challenges». En SELMER, J. (Ed.), *Expatriate Management: New ideas for International Business*. Quorum Books, págs. 173-195.
- [1996]: «Expatriate performance appraisal: in US multinational firms». *Journal of International Business Studies*, vol. 27, núm. 4, págs. 711-738.
- GREGERSEN, H., MORRISON, A. y BLACK, J. [1998]: «Developing leaders for the global frontier». *Sloan Management Review*, vol. 40, núm. 1, págs. 21-32.
- GUISADO, M. [2002 a]: «*Internacionalización de la empresa*». Pirámide.
- [2002 b]: «*Estrategias de multinacionalización y políticas de la empresa*» Pirámide.
- GUNZ, H. y JALLAND, R. [1996]: «Managerial careers and business strategies». *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 3, págs. 718-756.
- GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. [2001]: «Converting global presence into global competitive advantage». *Academy of Management Executive*, vol. 15, núm. 2, págs. 45-58.
- GUZZO, R.A., NOONAN, K.A. y ELRON, E. [1994]: «Expatriate Managers and the psychological contract». *Journal of applied Psychology*, vol. 79, núm. 4, págs. 617-626.
- HAINES III, V. [1999]: «Understanding reactions to international mobility policies and practices». *Human Resource Planning*, vol. 22, núm. 3, págs. 40-52.
- HALCROW, A. [1999]: «Expats: The squandered resource». *Workforce*, April, págs. 42-48.
- HALL, D. (1976): *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Good year.
- [1995]: «Executive careers and learning: aligning selection, strategy, and development». *Human Resource Planning*, vol. 18, núm. 2, págs. 11-23.
- [1996]: «Protean careers of the 21<sup>st</sup> Century». *Academy of Management Executive*, vol. 10, núm. 4, págs. 8-16.
- HALL, R. [1992]: «The strategic analysis of intangible resources». *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 135-144.
- [1993]: «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage». *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 607-618.
- HANNON, J., HUANG, I.C. y JAW, B.S. [1995]: «International human resource strategy and its determinants: the case of subsidiaries in Taiwan». *Journal of International Business*, Third Quarter, págs. 531-554.
- HARRIS, H. y BREWSTER, C. [1999], «The coffee-machine system: How international selection really works». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm. 3, págs. 488-500.
- HARVEY, M. [1996]: «Addressing the dual career expatriation dilemma». *Human Resource Planning*, vol. 19, núm. 4, págs. 18-39.
- HARVEY, M., BUCKLEY, M., NOVICEVIC, M.M. y WIESE, D. [1999]: «Mentoring dual career expatriates: a sense making and sense giving social support process». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm. 5, págs. 808-827.



- HARVEY, M., NOVICEVIC M., y SPEIER, C. [2000]: «An innovative global management staffing system: a competency based perspective». *Human Resource Management*, vol. 39, núm. 4, págs. 381-394.
- HARVEY, M., SPEIER, C. y NOVICEVIC, M. [1999]: «The role of inpatriates in a globalization strategy and challenges associated with the inpatriation process». *Human Resource Planning*, vol. 22, núm. 1, págs. 38-51.
- HARVEY, M. y WIESE, D. [1998]: «Global dual career couple mentoring: a phase model approach». *Human Resource Planning*, vol. 2, núm. 2, págs. 33-48.
- HARZING, A.K. [1995]: «The persistent myth of high expatriate failure rate». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, págs. 457-474.
- HARZING, A.W. [2001]: «Of bears, bumble bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries». *Journal of World Business*, vol. 36, núm. 4, págs. 366-379.
- [2001]: «Who's in Charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries». *Human Resource Management*, vol. 40, núm. 2, págs. 139.
- HAUTALUOMA J. y KAMAN V. [1975]: «Description of Peace Corps volunteers' experience in Afghanistan». *Topics in Culture Learning*, vol. 3, págs. 79-96.
- HAWES, F. y KEALEY, D. [1981]: «An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignment». *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 5, núm. 239-258.
- HAYS, R.D. [1971 a]: «Adscribed behavioural determinants of success failure among expatriate managers». *Journal of International Business Studies*, vol. 2, núm. 1, págs. 40-47.
- [1971 b]: «Expatriate selection: insuring success and avoiding failure». *Journal of International Business Studies*, vol. 5, núm. 1, págs. 25-37.
- HEGSTAD, C. [1999]: «Formal mentoring as a strategy for human resource development: a review of research». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, núm. 4, págs. 383-386.
- HOFSTEDE, G. [1983]: «The cultural relativity of organizational practices and theories». *Journal of International Business Studies*, Fall, págs.75-90.
- HORDES, M., CLANCY, J. y BADDALEY, J. [1995]: «A primer for global start-ups». *Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 2, págs. 7-11.
- HSIEH, T., LAVOIE, J. y SAMEK, R. [1999]: «Are you taking your expatriate talent seriously?». *The McKinsey Quarterly*, vol. 3, págs. 71-83.
- HUSELID, M., JACKSON, S. y SCHULER, R. [1997]: «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance». *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 1, págs. 171-188.
- HUTCHISON, S., SOWA, D. WISENBERGER, y R. HUNTINGT [1986]: «Perceived organizational suort». *Journal of applied Psychology*, vol. 71, núm. 3, págs. 500-507.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. [1977]: «The internationalization process of the firm. A model of Knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, núm. 1; págs. 23-33.

- JUN, S., GENTRY, J. y HYUN, Y. [2001]: «Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, núm. 2, págs. 369-377.
- KAMOCHÉ, K. [2000]: «Developing managers: the functional, the symbolic, the sacred and the profane». *Organization Studies*, núm. 21, vol. 4, págs. 747-774.
- KAMOCHÉ, K. y MUELLER, F. [1998]: «Human resource management and the apropiation learning perspective». *Human Relations*, vol. 51, núm. 8, págs. 1.033-1.060.
- KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., SNOEK, J.D. y ROSENTHAL, R. [1964]: *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- KATZ, J. y SEIFER, D. [1996]: «It's a different world out there: planing for expatriate success through selection, predeparture training and onsite socialization». *Human Resource Planing*, vol. 19, núm. 2, págs. 32-47.
- KILDUFF, M. [1992]: «Performance and interaction routines in multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, First Quarter, págs. 133-145.
- KING, A., FOWLER, S. y ZEITHAML, C. [2001]: «Managing organizational competencies for competitive advantage: the middlemanagement edge». *Academy of Management Executive*, vol. 15, núm. 2, págs. 95-106.
- KLING, N., ALEXANDER, J., MCCORKLE, D. y MARTÍNEZ, R. [1999]: «Preparing for careers in global business: strategies for U.S. female students». *American Business Review*, June, págs. 34-42.
- KOSTOVA, T. [1999]: «Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective». *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 2, págs. 308-324.
- KRAIMER, M., WAYNE, S. y JAWORSKI, R. [2001]: «Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment». *Personnel Psychologie*, vol. 54, núm. 1, págs. 71-99.
- KÜHLMANN, T. [2001]: «The German approach to developing global leaders via expatriation». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*. Westport: Quorum Books, págs. 57-73.
- LADO, A. y WILSON, M. [1994]: «Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective». *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 4, págs. 699-727.
- LAM, S. y SCHAUBROECK, J. [1998]: «Integrating HR planning and organisational strategy». *Human Resource Management Journal*, vol. 8, núm. 3, págs. 51-91.
- LEDWITH, S. y SEYMOUR, D. [2001]: «Home and away: preparing students for multicultural management». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 8, págs. 1.292-1.312.
- [2001]: «The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 3, págs. 389-404.
- LEPAK, D. y SNELL, S. [1999]: «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, 24, núm. 1, págs. 31-48.
- LINEHAN, M. y WALSH, J.S. [1999]: «Recruiting and developing female managers for international assignments». *The Journal of Management Development*, vol. 18, núm. 6, págs. 521-530.
- LOUIS, M.R. [1980]: «Career transitions: Varieties and commonalities». *Academy of Management Review*, vol. 5, núm. 3, págs. 329-340.

- [1980]: «Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, June, págs. 226-251.
- MAMMAN, A. [1994]: «Expatriates' intercultural effectiveness by chance of birth». En SELMER, J., *Expatriate Management: New ideas for International Business*. Quorum Books, págs. 137-155.
- MANEV, I. y STEVENSON, W. [2001]: «Nationality, cultural distance, and expatriate status: effects on the managerial network in a multinational enterprise». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, núm. 2, págs. 285-303.
- MARMER, C. [1999]: «Overseas employees: Expatriots or local labor?». *World Trade*, June, págs. 56-58.
- MARTIN, G. y BEAUMONT, P. [1999]: «Coordination and control of human resource management in multinational firms: the case of CSHCO». *International Journal of Resource Management*, vol. 10, núm. 1, págs. 21-42.
- [2001]: «Transforming multinational enterprises: towards a process model of strategic human resource management change». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 8, December, págs. 1.234-1.250.
- MARTÍNEZ, J. y JARILLO, J.C. [1989]: «The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, Fall, págs. 489-513.
- MAZNEVSKI, M. y ZANDER, L. [2001]: «Leading global teams: overcoming challenge of the power paradox». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, págs. 157-175.
- MCEVOY, G. y PARKER, B. [1995]: «Expatriate adjustment: causes and consequences». En SELMER, J. (Ed.), *Expatriate Management: New ideas for International Business*. Westport: Quorum Books, págs. 97-114.
- MCDUGALL, P. y OVIATT, B. [2000]: «International entrepreneurship: the intersection of two research paths». *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 5, págs. 902-906.
- MENDENHALL, M., KÜHLMANN, T. y STAHL, G. (Ed.) [2001]: *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*. Westport: Quorum Books.
- MENDENHALL, M. y ODDOU, G. [1985]: «The dimensions of expatriate acculturation: A review». *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 1, págs. 39-47.
- MENDENHALL, M. y STAHL, G. [2000]: «Expatriate training and development: where do we go from here?». *Human Resource Management*, vol. 39, núms. 2 y 3, págs. 251-265.
- MENDENHALL, M.E. y WILEY, C. [1994]: «Strangers in a strange land». *American Behavioral Scientist*, vol. 37, núm. 5, págs. 605-620.
- MILLER, E.L. y JULIAN CATTANEO, R. [1982]: «Some leadership attitudes of West German expatriate managerial personnel». *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, págs. 39-50.
- MOOSMÜLLER A., SPIEB, E. y PODSIADLOWSKI, A. [2001]: «International team building: issues in training multinational work groups». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, págs. 211-225
- MORRISON, A. [2000]: «Developing a global leadership model». *Human Resource Management*, vol. 39, núms. 2/3, págs. 117-131.

- NAPIER, N. y PETERSON, R. [1991]: «Expatriate reentry: what do repatriates have to say?». *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 1, págs. 19-29.
- NAUMANN, E. [1992]: «A conceptual model of expatriate turnover». *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, págs. 499-531.
- NAUMANN, E., WIDMIER, S.M. y JACKSON JR., D.W. [2000]: «Examining the relationship between work attitudes and propensity to leave among expatriate salespeople». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 20, núm. 4, págs. 227-241.
- NEWMAN, J., BHATT, B. y GUTTERIDGE, T. [1978]: «Determinants of expatriate effectiveness: A theoretical and empirical vacuum». *Academy of Management Review*, July, págs. 655-661.
- NICHOLSON, N. [1984]: «A theory of work role transitions». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, June, págs. 172-191.
- NICHOLSON, N. y WEST, M. [1988]: «Managerial job change: Man and woman in transition». *Cambridge University Press*.
- NONAKA, I. [1991]: «Knowledge Creating Company». *Harvard Business Review*, November-December, págs. 96-104.
- NOVICEVIC, M. y HARVEY M. [2001]: «The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first Century». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 8, págs. 1.251-1.268.
- ONBERG, K. [1960]: «Culture Shock: Adjustment to a new cultural environment», *Practical Anthropology*, núm. 1, págs. 72-78.
- O'DELL, C. y GRAYSON, C. [1998]: «If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices». *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, págs. 154-174.
- ODDOU, G. [1991]: «Managing your expatriates: what the successful firms do». *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 4, págs. 301-308.
- ODDOU, G., DERR, C. y BLACK, J. [1995]: «Internationalizing managers: expatriation and other strategies». En SELMER, J. (Ed.), *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books; págs. 3-16.
- ODDOU, G., GREGERSEN, H., BLACK, J. y DERR, C. [2001]: «Building global leaders: Strategy similarities and differences among European, US and Japanese Multinationals». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, págs. 99-119.
- ONES, D. y VISWEVARAN, C. [1999]: «Relative Importance of Personality dimensions for expatriate selection: a policy capturing study». *Human Performance*, vol. 12, núms. 3/4, págs. 275-294.
- OSLAN, J. [2000]: «The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes». *Human Resource Management*, vol. 39, núms. 2/3, págs. 227-238.
- [2001]: «The quest for transformation: the process of global leadership development». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, págs. 157-175.

- OSMAN GANI, A. [2000]: «Developing expatriates for the Asia Pacific Region: a comparative analysis of multinational enterprise managers from five countries across three continents». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, núm. 3, págs. 213-235.
- OVIATT, B. y MCDUGALL, P. [1995]: «Global startups: entrepreneurs on a worldwide stage». *Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 2, págs. 30-43.
- PERLMUTTER, H. [1969]: «Some management problems in spaceship earth. The mega firm and the global industrial state». *Academy of Management Journal*, vol. 12, págs. 59-94.
- PFEFFER, J. [1998]: «Seven practices of successful organizations». *California Management Review*, vol. 40, núm. 2, págs. 96-124.
- PINDER, C. y SCHROEDER, K. [1987]: «Time to proficiency following job transfers». *Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 2, págs. 336-354.
- PORTER, M. [1990]: «The competitive advantage of nations». *Harvard Business Review*, vol. 68, págs. 73-84.
- [1991]: «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 95-117.
- PORTER G. y TANSKY, J. [1996]: «Learning orientation of employees: moving toward organization based assessment». *Human Resource Development Quarterly*, vol.7, núm. 2, págs. 165-178.
- [1999]. «Expatriate Success may depend on a "learning orientation": considerations for selection and training». *Human Resource Management*, vol 38, núm. 1, págs. 47-60.
- PRUD'HOMME VAN REINE, P. y TROMPENAARS, F. [2000]: «Invited reaction: developing expatriates for the Asia Pacific Region». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11. núm. 3, págs. 237-243.
- PUCIK, V. y SABA, T. [1998]: «Selecting and developing the global versus the expatriate manager: a review of the state-of-the-art». *Human Resource Planning*, vol. 21, núm. 4, págs. 40-54.
- QUINTANILLA, J. [2001]: *Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales*. Financial Times-Prentice Hall.
- QUINTANILLA, J. y BONACHE, J. [2002]: «El sistema de recursos humanos en las multinacionales». En BONACHE, J. y CABRERA, Á. (Dirs.): *Dirección estratégica de personas*. Prentice Hall-Financial Times, págs. 349-377.
- RAGINS, B., COTTON, J. y MILLER, J. [2000]: «Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes». *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 6, págs. 1.177-1.194.
- RATTU, I. [1983]: «Thinking Internationally: A Comparison of How International Executives Learn». *International Studies of Management & Organization*, vol. 13, núm. 1, pág. 139.
- REYNOLDS, C. [1997]: «Strategic employment of third country nationals». *Human Resource Planning*, vol. 20, núm. 1, págs. 33-39.
- RIZZO, J., HOUSE, R.J. y LIRTZMAN, S.I. [1970]: «Role conflict and ambiguity in complex organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, págs. 150-163.
- ROSENZWEIG, P. y NOHRIA, N. [1994]: «Influences on human resource management practices in multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, págs. 229-251.

- ROWLEY, C. y BAE, J. [2002]: «Globalization and transformation of human resource management in South Korea». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, núm. 3, págs. 522-549.
- SÁNCHEZ, J., SPECTOR, P. y COOPER, C. [2000]: «Adapting to a boundaryless world: a developmental expatriate model». *Academy of Management Executive*, vol. 14, núm. 2, págs. 96-105.
- SANZ VALLE, R. y SABATER, R. [1999]: «Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa». Paper en IX Congreso de ACEDE, Burgos, Septiembre.
- SCHIEIN, E.H. [1978]: *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, M.A.: Addison Easley.
- SCHERMERHORN JR, J.R. [1999]: «Learning by going? The management educator as expatriate». *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, núm. 3, págs. 246-256.
- SCHNEER, J. y REITMAN, F. [1993]: «Effects of alternate family structures on managerial career paths». *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 4, págs. 830-843.
- SELMER, J. [1995]: *Expatriate Management: New ideas for International Business* Quorum Books.
- [1995]: «Expatriate executive succession». En SELMER, J. (Ed.), *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books, págs. 73-93.
- [1998]: «The expatriate manager in China: a research note». *Human Resource Management Journal*, vol. 8, núm. 1, págs. 80-86.
- [1998]: «Expatriation: corporate policy, personal intentions and international adjustment». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, núm. 6, págs. 996-1007.
- [1999]: «Adjustment to Hong Kong: US vs European expatriates». *Human Resource Management Journal*, 9, núm. 3, págs. 83-93.
- [2000]: «A quantitative needs assessment technique for crosscultural work adjustment training». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, núm. 3, págs. 269-281.
- [2001]: «Expatriate selection: back to basics?». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 8, págs. 1.219-1.233.
- [2002]: «International Adjustment of Business Expatriates: The impact of age, gender and marital status». BRC Papers on *CrossCultural Management*.
- SELMER, J. y DE LEON, C. [1993]: «Organizational acculturation in foreign subsidiaries in Singapore». *International Journal Of Management*, vol. 10, núm. 3, págs. 361-366.
- SELMER, J. y LEUNG, A. [2002]: «How are you doing, honey?». *Adjustment of Female Expatriates in Hong Kong*. BRC Papers on *CrossCultural Management*.
- SHAFFER M., HARRISON, D. y GILLEY, K. [1999]: «Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process». *Journal of International Business Studies*, vol. 30, núm. 3, págs. 557-581.
- SHERIDAN, J.E., SLOCUM, J.W., BUDA, R. y THOMPSON, R. [1990]: «Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments». *Academy of Management Journal*, vol. 33, págs. 578-602.
- SOLOMON, C. [1999]: «Overseas employees: expatriots or local labor?». *World Trade*, vol. 12, núms. 6, págs. 56-58.

- STAHL, G. [2001]: «Using assessment centers as tools for global leadership development: an exploratory study». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, págs. 197-211.
- STROH, L. y CALIGIURI, P. [1998]: «Increasing global competitiveness through effective people management». *Journal of World Business*, vol. 33, núm. 1, págs. 116.
- STUMPF, S. y ZEUSCHEL, U. [2001]: «Synergy Effects in Multinational work groups: what we know and what we don't know». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL (Ed.), *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, págs. 175-197.
- TAKEUCHI, R., YUN, S. y RUSSELL, J.E.A. [2002]: «Antecedents and consequence of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, núm. 8, December, págs. 1.224-1.244.
- TANSKY, J.W. y COHEN, D.J. [2001]: «The relationship between organizational support, employee development and organizational Commitment: an empirical study». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, núm. 3, págs. 285-300.
- TEAGARDEN, M. y GORDON, G. [1994]: «Corporate Selection Strategies and Expatriate Manager Success». En SELMER, J., *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books, págs. 17-37.
- THALERCARTER, R. [2000]: «Whither global leaders?». *HR Magazine*, May, págs. 83-88.
- TORBIÖRN, I. [1982]: *Living abroad*, New York, Wiley.
- [1994]: «Operative and Strategic Use of Expatriates in New Organizations and Market Structures». *International Studies of Management and Organization*, vol. 24, núm. 3, págs. 5-17.
- [1995]: «New markets, new firms new expatriates?». En SELMER, J., *Expatriate Management: New ideas for International Business* Quorum Books, págs. 277-291.
- [1997]: «Staffing for International operations». *Human Resource Management Journal*, vol. 7, núm. 3, págs. 42-52.
- TUNG, R. [1981]: «Selecting and training of personnel for overseas assignments». *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, núm. 1, págs. 68-78.
- [1982]: «Selection and Training Procedures for US European, and Japanese Multinationals». *California Management Review*, vol. 25, núm. 1, págs. 51-71.
- [1984]: «Human Resource Planning: A Model for US Multinationals?». *Journal of International Business Studies*, págs. 139-149.
- [1998a]: «A contingency framework of selection and training of expatriates revisited». *Human Resource Management Review*, vol. 8, núm. 1, págs. 23-38.
- [1998b]: «Career Issues in International Assignments». *Academy of Management Executive*, vol. 2, núm. 3, págs. 241-244.
- VANCE, C. y PAIK, Y. [1995]: «Host country workforce training in support of the expatriate management assignment». En SELMER, J. *Expatriate Management: New ideas for International Business* (Ed.), Quorum Books, págs. 157-171.

- VARMA, A.K., STROH, L. y B. SCHMITT, L. [2001]: «Women and international assignments: The impact of supervisor subordinate relationships». *Journal of World Business*, vol. 36, núm. 4, págs. 380-388.
- VEALE, D., OLIVER, L. y VAN LANGEN, K. [1995]: «Three Coca Cola perspectives on international management styles». *Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 3, págs. 74-77.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A resource based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.
- [1995]: «The resource based view of the firm: Ten years after». *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 171-174.
- WERTHER, W., WATCHEL, J. y VEALE, D. [1995]: «Global Deployment of executive talent». *Human Resource Planning*, vol. 18, núm. 1, págs. 21-29.
- WILD, J.J., WILD, K.L. y HAN, J.C.Y. [2000]: *International business*. Prentice Hall.
- YAN, A., ZHU, G. y HALL, D.T. [2002]: «International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts». *Academy of Management Review*, vol. 27, núm. 3, págs. 373-391.
- YIU, L. y SANER, R. [2000]: «Determining the impact of cognitive styles on the effectiveness of global managers: propositions for further research». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, núm. 3, págs. 319-324.
- YURKIEWICZ, J. y ROSEN, B. [1995]: «Increasing receptivity to expatriate assignments». En SELMER, J. *Expatriate Management: New ideas for International Business* (Ed.) Quorum Books, págs. 37-56.
- ZAHRA, S. [1999]: «The changing rules of global competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century». *Academy of Management Executive*, February 13, núm. 1, págs. 36-2.