Universidad Rey Juan Carlos

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Departamento de Economía de la Empresa (ADO),
Economía Aplicada II y Fundamentos de Análisis Económico

TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA DURANTE LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES DESDE LA PERCEPCIÓN DEL EXPATRIADO ESPAÑOL

Ignacio Contreras Álvarez

Madrid, 2015

Universidad Rey Juan Carlos

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Departamento de Economía de la Empresa (ADO),
Economía Aplicada II y Fundamentos de Análisis Económico

TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA DURANTE LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES DESDE LA PERCEPCIÓN DEL EXPATRIADO ESPAÑOL

Presentada por Ignacio Contreras Álvarez

Dirigida por: Dr. D. Juan José Nájera Sánchez
Dra. Dª. Susana Mª García Moreno

Los directores **El doctorando**

Madrid, 2015

Madrid, a 1 de junio de 2015

D. Juan José Nájera Sánchez, Doctor en Dirección de Empresas y Profesor Titular de Universidad de Organización de Empresas en la Universidad Rey Juan Carlos y Dª. Susana Mª García Moreno, Doctora en Dirección de Empresas y Profesora Titular de Organización de Empresas en la Universidad Rey Juan Carlos, en nuestra condición de directores de la presente tesis doctoral, informamos favorablemente sobre ésta.

Como directores manifestamos que la Tesis Doctoral "Análisis de las Acciones de la Empresa durante las Asignaciones Internacionales desde la Percepción del Expatriado Español" cumple los requisitos de todo trabajo de investigación. En concreto, hemos comprobado la originalidad e importancia de los temas que investiga, su claridad en la definición de objetivos, el rigor tanto en el diseño como en la metodología empleada y el detalle y consistencia con que aborda la discusión de los resultados.

Por ello, nos resulta especialmente grato avalar la capacidad investigadora del doctorando Ignacio Contreras Álvarez y, por tanto, consideramos que la presente Tesis reúne los requisitos para su defensa y aprobación.

Fdo.:

Dr. Juan José Nájera Sánchez Dra. Susana Mª García Moreno

A mis padres

AGRADECIMIENTOS

Es un honor poder dejar por escrito mi agradecimiento a todas aquellas personas que me han ayudado en estos años de trabajo. No tengo espacio para nombrar a todas; sin embargo, sí quiero reseñar a algunas de ellas que han tenido una influencia decisiva en la elaboración de este proyecto.

Debo citar en primer lugar al Dr. D. Sandalio Gómez, titular de la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales del IESE Business School durante décadas y ahora profesor emérito, cuyo modelo de análisis empleo en la tesis. El prof. Gómez es una fuente –manantial inagotable- de la que llevo bebiendo casi diez años. Es mucho más que un maestro para mí y él lo sabe. Sus consejos, su apoyo, su comprensión, su paciencia, su buen humor, su aplastante sentido común y su generosidad sin límites han sido un estímulo constante no sólo para completar la tesis, sino para otras muchas cosas que son muchísimo más importantes en la vida.

Una mención especial quiero dedicar al Dr. D. Carlos Marti, director académico de Barna Business School, un conquistador chapado a la antigua del siglo XXI y coautor del modelo empleado. Sus útiles orientaciones, su generosidad y, sobretodo, su innata capacidad de transmitirme continuamente optimismo y entusiasmo, me han sostenido siempre, sin que haya importado para nada la distancia.

Por otro lado, la investigación ha sido posible gracias a la colaboración desinteresada y generosa de la Dra. Doña Magdalena Opazo, *trial statistician* en la universidad de Nottingham, que me ayudó determinantemente en los aspectos metodológicos y estadísticos. Durante años me ha alentado con gran entusiasmo a seguir adelante en los momentos más difíciles. Ella mejor que nadie sabe que, sin su ayuda, yo no podría haber presentado este trabajo.

No habría podido realizar esta investigación, si no hubiera contado con los medios que tan generosamente han puesto tanto el IESE como Ernst & Young a mi disposición. Me siento particularmente en deuda con Dña. Marta Álvarez-Novoa, socia de Ernst & Young, y también con quien fuera durante años directora

de marketing y comunicación de esa firma: Dña. Felicia Novalbos. A ellas les agradezco de veras su colaboración en todas las fases de la tesis.

Son innumerables los colegas del IESE, no sólo profesores, sino también camareros, gerentes, secretarias, asistentes de investigación con los que he charlado largas horas sobre la tesis que ahora presento. A todos ellos, que me animado durante tanto tiempo, les dirijo un especial recuerdo agradecido.

Quiero dedicar un agradecimiento muy especial a las dos personas que aceptaron dirigir la Memoria de Investigación que ahora presento: Dr. D. Juan José Sánchez Nájera, vicerrector de Extensión Universitaria y Cooperación al Desarrollo de la Universidad Rey Juan Carlos y Dra. Dña. Susana María García Moreno, directora del departamento de Economía de la Empresa (ADO), Economía Aplicada II y Fundamentos de Análisis Económico. Jamás pensé que podría encontrarme con personas de su talla. Su excelente acogida, su capacidad de consejo, su flexibilidad y disponibilidad y su paciencia han facilitado enormemente el arduo viaje del doctorado. La confianza que depositaron en mi resulta muy difícil de encontrar hoy. Son excepcionales. Haberlos conocido ha sido para mí un honor y una suerte inmerecida.

Finalmente quiero manifestar mi agradecimiento a todos los que me han soportado –en todos los sentidos de la palabra- estos cinco años, tanto Madrid como en Santiago: a cada uno, ¡muchas gracias!

INDICES

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS i

INDICE DE FIGURAS iii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN 9

1.1. La expatriación y su relación con teorías organizativas *13*

1.1.1. Teorías motivacionales 13

1.1.2. Teoría del intercambio social 21

1.1.3. Teoría del contrato psicológico 22

1.1.4. Teoría familia-trabajo 23

1.2. La internacionalización de las empresas, la gestión internacional de recursos humanos y su relación con otros conceptos *25*

1.2.1 El proceso de internacionalización de las empresas 26

1.2.2 La gestión internacional de los recursos humanos 32

1.2.3 Relación entre la gestión internacional de los recursos humanos y la gestión nacional de los recursos humanos 34

1.2.4 Relación entre la gestión internacional de los recursos humanos y la gestión global del talento 35

1.3. El proceso de expatriación *39*

1.3.1 Concepto de expatriación 39

1.3.2 Los motivos de las asignaciones internacionales 41

1.3.3 Tendencias en los procesos de expatriación: revisión de la literatura .. 43

1.4. Políticas de expatriación en empresas multinacionales *60*

1.5. Alternativas a la expatriación *64*

CAPÍTULO 2: MARCOS TEÓRICOS Y MODELO PROPUESTO 71

2.1 Perceived Organizational Support *75*

2.2 Modelos de satisfacción del expatriado *79*

2.3 Modelo de análisis propuesto *85*

2.3.1 Fases del proceso de expatriación 89

2.3.1.1 Inicio de la expatriación 89

2.3.1.2 Desarrollo de la expatriación 92

2.3.1.3 Repatriación 95

2.3.2 Planos del proceso 97

2.3.2.1 Plano económico 99

2.3.2.2 Plano Profesional 103

2.3.2.3. Plano Familiar.....107

CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 115

3.1 Metodología.....119

3.1.1. Construcción del modelo: El análisis factorial 119

3.1.2. Contrastación de hipótesis: Regresión lineal.....123

3.2 Estructura del cuestionario 124

3.2.1. Estructura conceptual del cuestionario.....125

3.2.2. Estructura formal del cuestionario 126

3.3 Características de la muestra 127

3.3.1. Perfil de las empresas 128

3.3.2. Perfil de los expatriados 129

3.4 Medida de las variables 132

3.4.1. Medida de las variables independientes 132

3.4.2. Medida de la variable dependiente 135

3.4.3. Medida de las variables de control.....136

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO 139

4.1 Estadísticos descriptivos del estudio 143

4.2 Variables independientes.....149

4.2.1 Variables independientes del plano familiar.....149

4.2.2 Variables independientes del plano profesional.....153

4.2.3 Variables independientes del plano económico 161

4.3 Variable dependiente: satisfacción.....163

4.4 Regresión lineal y contrastación de hipótesis.....166

4.5 Discusión y resultados.....171

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES 179

5.1 Principales conclusiones 183

5.2 Limitaciones del estudio 189

5.3 Posibles líneas de investigación futuras.....191

ANEXO..... 193

ANEXO 1: CUESTIONARIO REMITIDO A LOS EXPATRIADOS.....195

BIBLIOGRAFÍA..... 201

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: etapas de la internacionalización de las empresas 31
Figura 2: *journals* utilizados en la revisión 46
Figura 3: conceptos relacionados con la expatriación encontrados en la revisión . 47
Figura 4: tendencias en la expatriación. Conceptos encontrados en las fuentes consultadas 49
Figura 5: conceptos revisión literatura 56
Figura 6: etapas de la internacionalización de las empresas (Adaptado)..... 59
Figura 7: ventajas y desventajas de los modelos de selección de candidatos para los procesos de expatriación 63
Figura 8: fases Modelo Gómez y Marti (2010) 85
Figura 9: planos del proceso 85
Figura 10: planos del proceso: visión del expatriado y de la empresa 87
Figura 11: visión del expatriado: planos y etapas 88
Figura 12: modelo de contrastación 114
Figura 13: estructura conceptual del cuestionario.....125
Figura 14: empresas: Sectores de actividad 128
Figura 15: empresas: Número de empleados 129
Figura 16: expatriado: sexo, estado civil y edad 129
Figura 17: expatriado: formación 130
Figura 18: expatriado: Años trabajando en la empresa 131
Figura 19: expatriado: Funciones realizadas.....131
Figura 20: acciones de la empresa en el momento de la selección.....143
Figura 21: importancia de aspectos en la decisión de aceptar 144
Figura 22: acciones de la empresa: Explicación de aspectos concretos.....145
Figura 23: acciones de la empresa: Ayuda en aspectos concretos.....145
Figura 24: percepción del expatriado: Aspectos concretos 146
Figura 25: acciones de la empresa: beneficios sociales 147
Figura 26: acciones de la empresa: Grado de conformidad 147
Figura 27: percepción del expatriado: Importancia de aspectos concretos.....148
Figura 28: frecuencias plano familiar general 150
Figura 29: estadísticos descriptivos. Plano familiar general.....150
Figura 30: KMO y prueba de Barlett. Plano familiar (acompañante) 151
Figura 31: matrices anti-imagen. Plano familiar (acompañante).....151
Figura 32: comunalidades. Plano familiar (acompañante).....152
Figura 33: matriz de componentes. Plano familiar (acompañante) 152
Figura 34: estadísticos descriptivos. Plano profesional 154
Figura 35: KMO y prueba de Bartlett (plano profesional).....155
Figura 36: matrices anti-imagen. Plano profesional.....156
Figura 37: comunalidades. Plano profesional.....157
Figura 38: varianza total explicada. Plano profesional 158

Figura 39: matriz de componentes rotados. Plano profesional 159
Figura 40: estadísticos descriptivos. Plano económico.....161
Figura 41: KMO y prueba de Barlett. Plano económico.....161
Figura 42: matrices anti-imagen. Plano económico 162
Figura 43: comunalidades. Plano económico 162
Figura 44: varianza total explicada. Plano económico 162
Figura 45: matriz de componentes rotados. Plano económico.....163
Figura 46: estadísticos descriptivos. Satisfacción 163
Figura 47: KMO y prueba de Barlett. Satisfacción 164
Figura 48: matrices anti-imagen. Satisfacción 164
Figura 49: comunalidades. Satisfacción 164
Figura 50: varianza total explicada. Satisfacción.....165
Figura 51: matriz de componentes rotados. Satisfacción 165
Figura 52: dimensiones planos Gómez y Marti (2010).....166
Figura 53: variables independientes: siglas 167
Figura 54: variables de control: siglas 167
Figura 55: regresión jerárquica 169
Figura 56: resultados modelo de regresión 170
Figura 57: resultado de las hipótesis planteadas. 177
Figura 58: modelo propuesto contrastado.....178
Figura 59: teorías motivacionales y el modelo Gómez y Marti (2010) 184
Figura 60: conflicto en los planos del proceso de expatriación 185
Figura 61: adaptación del conflicto en los planos del proceso de expatriación.....185

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro del área temática de los Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Su ámbito concreto es la Gestión Internacional de los Recursos Humanos y, más específicamente, se acerca al fenómeno de la expatriación en empresas multinacionales. Este campo de investigación ha experimentado un creciente interés en los últimos años, sobretodo como consecuencia del ya consolidado fenómeno de la globalización.

En los procesos de globalización e internacionalización las compañías tienen que decidir cómo gestionar el personal que va a trabajar en esas nuevas áreas geográficas. Los empleados que vayan a desarrollar tareas en esos países pueden irse a vivir de modo permanente a esos lugares de expansión, o bien, por un periodo determinado. En estos casos -en los que el periodo de traslado es limitado- el proceso se conoce generalmente con el nombre de expatriación. Con bastante frecuencia la literatura académica emplea indistintamente los términos asignación internacional y expatriación para referirse al mismo fenómeno: el proceso por el cual el personal es

transferido más allá de las fronteras de un país y dentro de los límites de una organización (Dowling y Welch, 2004).

En ocasiones, las compañías subestiman la complejidad de los problemas relacionados con los recursos humanos en operaciones internacionales, ignorando que los fracasos en el ámbito internacional están ligados muchas veces a una pobre gestión de los expatriados (Tung, 1984). En esta misma línea, Harris y Brewster (2002) afirman que el manejo eficaz de los recursos humanos en contextos internacionales es un determinante clave para el éxito o fracaso de negocios internacionales. Resulta, por tanto, del máximo interés que los procesos de expatriación se lleven a cabo con éxito para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales en los negocios internacionales.

La empresa que realiza procesos de expatriación toma decisiones para intentar alcanzar el éxito del proyecto. Estas acciones impactan en la persona del expatriado, que es la figura clave en todo el proceso de expatriación. Por eso, en esta tesis se realiza un acercamiento a este fenómeno centrando la atención enel expatriado y en su percepción. El principal objetivo de esta tesis es analizar cómo afectan algunas decisiones que la empresa toma a lo largo del proceso de expatriación a la satisfacción del expatriado. Por tanto, este trabajo se enmarca dentro de una corriente de estudios que analizan el proceso desde la perspectiva del expatriado y centran su atención en él y en lo que él percibe.

La pregunta esencial que se busca responder con este trabajo es: ¿Cómo influyen las acciones de la empresa en la satisfacción del expatriado?

Lógicamente la empresa toma muchas decisiones que pueden ser percibidas por el expatriado en un sentido o en otro y es inviable analizarlas todas. Para enfocar el contexto de análisis, en este trabajo se analizarán las acciones de la empresa en tres marcos conceptuales –

definidos en el capítulo 2-: el modelo Gómez y Marti (2010), la literatura más relevante sobre satisfacción en estos procesos y el *Perceived Organizational Support* (POS).

En primer lugar, la aproximación teórica al proceso de expatriación que se ha escogido se apoya en el modelo conceptual –adaptado- que proponen Gómez y Marti (2010). Esta aproximación contempla dos dimensiones del proceso de expatriación modo simultáneo: por un lado, las fases de la expatriación: inicio, desarrollo y repatriación; y, por otro lado, distingue -dentro de la persona del expatriado- cuatro ámbitos: el profesional, el empresarial, el económico y el familiar. Después de examinar el modelo y lo que otros autores proponen, se ha visto más conveniente realizar una ligera adaptación, tomando únicamente tres de los cuatro ámbitos del proceso: el familiar, el profesional y el económico.

El segundo punto de apoyo teórico de esta tesis es el *Perceived Organizational Support* (POS), acuñado en 1986 por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa. La novedad de aplicar el POS al modelo Gómez y Marti (2010) resulta una aportación a la literatura sobre expatriación y tiene, además, una vertiente práctica muy interesante para las empresas: pone de manifiesto el modo en que perciben los expatriados las acciones de la empresa y el impacto que éstas tienen sobre la satisfacción en el proceso. Aplicación que resulta de especial utilidad en un proceso tan complicado y difícil como resultan las asignaciones internacionales.

En tercer lugar, se recogerán algunos modelos de satisfacción existentes y se propondrá una medida de satisfacción del expatriado. Con estas tres herramientas se plantea un modelo que pretende dar respuesta a la cuestión de cómo percibe el expatriado las acciones de la empresa en los ámbitos familiar, económico y profesional y cómo afecta a su satisfacción. En particular se pretende encontrar respuesta a estas preguntas: ¿cómo influyen las acciones de la empresa en las dimensiones

del plano económico en la satisfacción del expatriado? ¿cómo influyenlas acciones de la empresa en las dimensiones del plano profesional? ¿Y las del plano familiar? Junto a estas preguntas, también resulta interesante conocer qué dimensión resulta más importante para el expatriado. En concreto se plantean en el modelo también las siguientes preguntas: ¿son más importantes las dimensiones del ámbito económico que las del profesional para la satisfacción del expatriado?; o bien, ¿resultan más importantes las dimensiones del ámbito familiar que las del económico?; o, por último, ¿resultan más determinantes en la satisfacción las dimensiones del ámbito profesional que las del familiar? Por otro lado, se verá también en qué medida pueden afectar algunas variables personales (sexo, edad, situación personal y condición actual) a la satisfacción del expatriado.

Otra característica relevante de esta investigación es que se centra en la figura del expatriado español: se han realizado 464 entrevistas personales a españoles que están en estos procesos. Como se verá más adelante, es fundamental que sigan realizándose estudios con españoles, puesto que la mayoría de los estudios, ponen el foco de atención en expatriados de procedencia oriental, de Europa central o bien de América del Norte o del Sur. Apenas llega a la decena el número de trabajos cuya muestra sea comparable a la que se presenta en este trabajo.

De modo sucinto se recoge a continuación el contenido principal de cada uno de los capítulos.

En el primer capítulo se expone brevemente el marco teórico general del proceso de expatriación. A lo largo del capítulo se reflexiona acerca de varias cuestiones: en primer lugar las teorías psicológicas que afectan de un modo más directo al expatriado en el proceso; por otro lado, se abordan los procesos de internacionalización de las empresas y su relación con otros conceptos. Los últimos tres apartados cuentan las las claves del proceso de expatriación, las políticas desarrolladas por las

empresas y, por último se hace una breve referencia a las alternativas a la expatriación que actualmente se emplean con más frecuencia.

En el segundo capítulo, se realiza una aproximación más concreta a los marcos conceptuales que se han de tener en cuenta para comprender el alcance de la tesis. En primer lugar, se presenta con cierto detalle el concepto de *Perceived Organizational Support* (POS), enfoque desde el cual se medirán las acciones de la empresa.En el segundo apartado de este capítulo se realizan unas consideraciones sobre el concepto de satisfacción en el trabajador en el ámbito particular de las asignaciones internacionales. Posteriormente,se planteael modelo a contrastar en este trabajo. Las hipótesis se van planteando a medida que se van recorriendo cada una de las fases y planos del modelo Gómez y Marti (2010).

En el tercer capítulo se recogen los aspectos relacionados con el diseño de la investigación. En primer lugar se explica la metodología empleada para la construcción del modelo y para contrastar las hipótesis. En segundo lugar, se aborda el cuestionario, donde se expone la estructura conceptual y formal del mismo. En tercer lugar, se presenta un perfil de la muestra (tanto de las empresas que han participado como de los expatriados) sobre la que se realizará el trabajo empírico. Por último, se incluye un epígrafe que muestra las medidas de las variables utilizadas.

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados del estudio empírico: en primer lugar, se recogen algunos estadísticos descriptivos y posteriormente se realizan los análisis factoriales que dan fruto a las variables independientes y a la variable dependiente del modelo. En el último apartado de este capítulo se realiza la regresión lineal que permite contrastar todas las hipótesis planteadas.

La tesis termina con un último capítulo –el quinto- donde se plasman las conclusiones y se plantean las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación.

CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN

Este primer capítulo se articula sobre cinco apartados que permiten introducir al lector en el los conceptos básicos y las principales cuestiones sobre la expatriación. Son los fundamentos sobre los que se desarrollarán los capítulos posteriores.

En el primer apartado se exponen las teorías psicológicas que más en relación están con los procesos de expatriación y con el contenido de esta tesis. Para ello se abordan las principales teorías motivacionales y se explica su relación con la satisfacción del trabajador. A continuación, de modo más breve se exponen otras tres teorías psicológicas que tienen relevancia para esta investigación: la teoría del intercambio social, la teoría del contrato psicológico y la teoría familia-trabajo.

En el segundo apartado, para comprender la naturaleza de los procesos de expatriación, se realiza un breve recorrido por la génesis de esta política de Recursos Humanos: desde la globalización y la internacionalización de las empresas, hasta la gestión internacional de los recursos humanos en éstas. Posteriormente, y antes de explicar el proceso de expatriación y revisar qué temas han sido más relevantes en la literatura académica en los últimos años, se realizan unas breves aclaraciones sobre la relación entre varios conceptos: la gestión internacional de los recursos humanos, la relación nacional de éstos y la gestión global del talento.

CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN

Aclarados estos conceptos, se entra de lleno en el proceso de expatriación y se exponen las siguientes cuestiones: el concepto de expatriación, los motivos para llevar a cabo asignaciones internacionales y las tendencias en estos procesos en los últimos años.

Finalmente se exponen brevemente dos cuestiones en los apartados cuarto y quinto de este capítulo: la primera es cómo las empresas han operativizado estos procesos a través de políticas de que se han desarrollado desde el departamento de recursos humanos y la segunda, trata sobre las alternativas que existen al proceso de expatriación y que las empresas están, cada vez más, llevando a la práctica.

1.1. La expatriación y su relación con teorías organizativas

A lo largo de este apartado, se realizará una exposición de las principales teorías que resultan imprescindibles para contextualizar convenientemente este trabajo. Aunque existen distintos acercamientos teóricos a los procesos de expatriación, en los siguientes apartados se centrará la atención sólo en aquellos enfoques que guardan relación con el enfoque de esta tesis: la visión del expatriado. Por este motivo, no se expondrá ninguna teoría organizacional y se abordarán, con cierto detenimiento, las principales teorías motivacionales, y, de un modo más breve, en las siguientes tres teorías: la teoría del intercambio social, la teoría del contrato psicológico y la teoría familia-trabajo.

La exposición que se hará de distintas teorías motivacionales permitirá entender mejor la motivación y la satisfacción del expatriado. Adicionalmente, las teorías del intercambio social y del contrato psicológico, servirán para comprender el papel fundamental de las expectativas en la satisfacción y también cómo se ha medido ésta en la presente memoria. Por último, la teoría familia-trabajo resulta clave para comprender la relación intensa entre estos dos conceptos y que constituyen dos de los planos del modelo empleado para el análisis de la expatriación.

1.1.1. Teorías motivacionales

Como afirma Pérez López (1985), todo el mundo está de acuerdo en que los hombres trabajan para satisfacer sus necesidades. El desacuerdo empieza a aparecer en el momento en que se intenta concretar cuáles son esas necesidades. "La motivación nos aparece como un fenómeno de nuestra vida psíquica que viene a ser algo así como el

impulso que sentimos hacia la realización de alguna acción (…) es el impulso en el ser humano que le lleva a actuar para satisfacer unas necesidades" (Pérez López, 1985:13 y 15).

Las teorías motivacionales se engloban dentro de lo que se conoce como "los paradigmas psicológicos". El pionero en los estudios sobre la motivación en el ser humano fue Maslow (1954). Este autor parte de una visión integral del hombre, que tiene necesidades insatisfechas que van apareciendo sucesivamente.

Según Maslow, el hombre se mueve porque precisa satisfacer una serie de necesidades. Estas necesidades se ordenan en una jerarquía que va desde las más básicas (necesidades fisiológicas) hasta las necesidades de orden superior (autorrealización), que sólo estarán satisfechas si ya lo están las necesidades inferiores, es decir, las necesidades fisiológicas.Así, la jerarquía de necesidades presentada por Maslow se ordena, desde las más inferiores hasta las superiores, de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas (alimento, descanso, agua…).

2. Necesidades de seguridad (protegerse contra posibles privaciones y peligros).

3. Necesidades sociales (dar y recibir afecto, sentirse aceptado por otros).

4. Necesidades de estima (autoestima y estima por parte de los demás).

5. Necesidades de autorrealización (lograr el desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona).

Esta teoría de Maslow constituye, como afirma Pérez López (1985) un marco que ayuda a la observación más que una teoría en sentido estricto. Los tipos de necesidades que utiliza son una clasificación que tiene la virtud de ser muy abierta. Su principal defecto es que no subyace una teoría antropológica de fondo que explique una concepción del ser humano

Sin embargo, no siempre se tuvo una visión tan completa de las necesidades humanas. Años atrás, las Teorías de la organización científica del trabajo (con Federik Taylor a la cabeza) relacionaron la motivación el trabajador con el rendimiento de éste. El modo de incrementar el rendimiento sería aumentar su motivación y, según la escuela Taylorista, lo que más influye en la motivación de los empleados es la retribución. Por tanto, el modo de aumentar el rendimiento de los trabajadores sería incrementar su salario. Se trata, como se verá más adelante, de un enfoque mecanicista del hombre que quedará ampliamente superado con los años. Sin saberlo, Taylor se estaba basando su teoría de las motivaciones en lo que más adelante se llamará motivación extrínseca.

La teoría X (como posteriormente se llamará a este modelo) supone una visión mecanicista del hombre y las organizaciones. Con esa visión del hombre el sistema de dirección se basará en controlar, premiar o castigar a los trabajadores: se trata de un control estricto.

Del modelo mecanicista se han heredado las estructuras piramidales, organización funcional, la centralización de las decisiones, la distinción entre línea y staff, y la relación incentivos/producción (basado en la motivación externa).

De acuerdo con Delgado (2004), las suposiciones de la teoría X fueron consideradas como las únicas válidas en la etapa taylorista. Sin embargo, hoy día son rechazadas por entender que son precisamente las grandes recompensas extrínsecas y el control las variables que favorecen la pérdida de interés en la tarea y el debilitamiento de la satisfacción intrínseca. De alguna manera, el individuo, como lo expresa Pfeffer (1996) se convierte en un científico social observando lo que ocurre en las diferentes circunstancias e infiriendo la causalidad para el comportamiento de los otros y del suyo propio.

Así pues, en la década de los 60 destacaron algunos autores que elaboraron conceptos más allá de lo establecido por Taylor. Además de Maslow (1954) –del que ya se ha hablado- un autor destacó por encima del resto: Douglas McGregor.

McGregor (1960) desarrolló su teoría motivacional y el modelo Y de las organizaciones en su obra "El lado humano de las organizaciones". Según este autor, y en contra de lo que propugnaban las tesis tayloristas, el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. De este modo, se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones (no sólo económicas) asociadas con su logro.

La acción humana no está motivada exclusivamente por las compensaciones que reciben a cambio de realizar la acción, sino también en la acción misma, en el contenido de las tareas. Motivar a los trabajadores ofreciéndoles exclusivamente incentivos de tipo económico no mejora la satisfacción en el trabajo, sino la calidad de vida o bienestar fuera del trabajo. Realizar una acción por la repercusión que esa acción va a tener

Según esta visión, la organización debe tener en cuenta no sólo los motivos externos de las personas (lo que recibe a cambio); sino también los internos (el contenido de la tarea). La teoría Y tiene una visión más positiva del ser humano, teniendo en cuenta necesidades de tipo superior, tales como sociales de pertenencia, de estima y de autorrealización. Las personas no son pasivas por naturaleza y la falta de interés no es inherente en el ser humano. Cuando se presenta es debido a alguna consecuencia o porque no se les ha sabido motivar correctamente. Por eso, en este tipo de organizaciones el vínculo empleador-empleado ya no es sólo de interés sino también de adhesión.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) relacionaron la motivación del trabajador con la satisfacción de éste. Distinguían entre dos tipos de factores: los que denominaron higiénicos y los motivadores. Cuando faltan los higiénicos existe insatisfacción; sin embargo, cuando están cubiertos tampoco está asegurado que el trabajador esté motivado. Los motivadores, sin embargo sí influyen positivamente en el trabajador. Dentro de los segundos factores se podrían encontrar, entre otros las posibilidades de promoción o el reconocimiento del trabajo realizado. Cuestiones que se tendrán en cuenta a la hora de medir la satisfacción del expatriado en esta tesis.

Partiendo de esta base, Adams (1963) introduce unas reflexiones que están relacionadas dos teorías que serán expuestas posteriormente: la teoría del contrato psicológico y el apoyo organizativo percibido. En resumen, Adams afirma que la comparación entre empleados se produce con bastante frecuencia y es causa de desmotivación por parte de aquellos que salen perdiendo. Como afirma Delgado (2004) los empleados elaboran juicios sobre la relación entre lo que ellos aportan y reciben y lo que otros colaboran y obtienen. Con la base en las aportaciones de uno –tales como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia-, uno compara los beneficios como el nivel de salario, ascensos, reconocimiento y otros factores. Cuando el empleado percibe un desequilibrio en su razón beneficios – aportaciones con relación a los demás, se crea una tensión. La satisfacción de los empleados estará determinada también por las expectativas del trabajador sobre el comportamiento de su empresa. Este componente también estará pendiente en el modo de medir la satisfacción en el presente trabajo.

La crisis económica de los años 70 y 80 supuso un desafío para las empresas. Las compañías japonesas sobresalían en rendimiento y calidad muy encima de las americanas y europeas. Las empresas buscaban nuevas formas de buscar la excelencia empresarial. Académicos como Peter y Wathermans (1984), autores del *bestseller* "En busca de la

excelencia", ó Ouchi (1981) con su teoría Z, afirmaron que existía un factor diferencial entre las organizaciones excelentes y las demás: la integración de los miembros de la empresa.

En este nuevo modelo, además de conseguir el proceso de adaptación de la organización a nivel externo o estratégico (qué hacen las personas), interno o social (cómo lo hacen) se incorpora una tercera dimensión que responde a las intenciones de las personas, (por qué lo hacen), para lograr la integración de las personas en la organización debe existir unidad, valores y el sentido de lo que se hace.

No sólo surge una tercera dimensión organizativa sino también motivacional. La motivación trascendente (en el sentido de que trasciende de uno mismo) o transitiva, y es aquella que impulsa a la acción por las consecuencias que entre sobre los demás.

Las consecuencias que este modelo humanista (por su enfoque antropológico de la organización) tiene sobre la organización son: cobra importancia tener un proyecto y unos valores compartidos; los integrantes de la organización deben participar en su creación; debe existir una cultura de integración. En este modelo además de cuidar el sistema formal e informal de la organización es de vital importancia el sistema individual, es decir, el desarrollo individual integral de la persona. Además el aprendizaje que se genera en este tipo de organizaciones no es sólo técnico y social, sino también ético.

Por tanto, la relación que se establece en este tipo de organizaciones entre empleador y empleado ya no sólo es de interés y adhesión sino también de identificación, quedando claro que los aspectos psicológicos (y no sólo los económicos) también influían en la motivación de los empleados.

Una visión algo diferente a la de Herzberg *et al.* (1959) nos la ofrece Vroom (1964) cuando desarrolla su teoría de las expectativas. Vroom relaciona tres variables: la expectativa, la instrumentalidad y la

valencia. Este mismo autor define la motivación como el esfuerzo que laspersonas están dispuestas a iniciar y mantener en sus puestos detrabajo.

La expectativa es una percepción subjetiva que relaciona la dificultad de conseguir algo, con la probabilidad de alcanzarlo. Como afirman Birch y Veroff (1976), la expectativa contempla la previsión de que la realización de una determinada actividad conducirá a un objetivo. Es importante señalar, como refiere Delgado (2004), que para estos autores la variable "pasado" jugaría también un importante papel, puesto que si se tieneexperiencia de que una determinada acción ha producido una cierta consecuencia, la expectativa de que ocurra una vez más es mayor que si no se tiene unaexperiencia pasada. Esta cuestión también se tendrá en cuenta a la hora de medir la satisfacción del expatriado en este trabajo.

La instrumentalidad consistiría en las consecuencias de alcanzar ese objetivo; mientras que la valencia es la importancia que le da cada persona a ese objetivo. Este mismo autor matiza que no necesariamente las variables "motivación y satisfacción" muestran una relación firme y significativa entre ellas. Tanto los trabajadores eficientes como los no-eficientes podrían estar insatisfechos o satisfechos; sin embargo, aquellos que estén satisfechos tienenmás probabilidades de permanecer en la empresa. En cualquier caso, este autor concedió una importancia clave en su modelo motivacional a las expectativas del trabajador. Factor que también en este modelo se tendrá en cuenta

Robbins (1999), por su parte, define la motivación como la determinación de ejercer esfuerzos importantes para alcanzar las metas de la organización, teniendo en cuenta que estos esfuerzos estarán condicionados por la necesidad de satisfacer necesidades individuales. Estas dos fuerzas de sentido contrario son la fuente de un gran número de complicaciones en la motivación y la satisfacción del expatriado.

Pérez López (1985) realiza una síntesis de cuanto se acaba de explicar distinguiendo tres tipos de motivaciones:

- *Motivación extrínseca:* Según la cual la acción realizada está motivada por las compensaciones externas que se reciben a cambio del trabajo realizado. Satisface necesidades de índole material. Por ejemplo, la retribución
- *Motivación intrínseca:* Según la cual la acción realizada está motivada por las compensaciones que se reciben al realizar la acción, en sí misma considerada. Satisface necesidades de índole psicológicas. Por ejemplo, el desarrollo profesional.
- *Motivación trascendente:* Según la cual la acción realizada está motivada por las consecuencias de mi acción sobre los demás. Satisface necesidades sociales y éticas. Por ejemplo, el impacto en terceras personas del trabajo que realizo.

Para estudiar el proceso de expatriación desde el punto de vista del expatriado es importante tener en cuenta cuanto se acaba de decir acerca de las motivaciones. En la persona del expatriado están presentes cada una de las motivaciones y el modelo Gómez y Marti (2010) las contempla en cada una de sus fases. En el capítulo 2 se relacionarán estas teorías motivacionales con los planos de análisis.

En concreto, en el presente trabajo, se analizará cómo el hecho de ser seleccionado para una expatriación supone un factor motivacional para el expatriado, que ve en esta designación un premio y una oportunidad de progreso profesional y también cómo puede quedar insatisfecho o satisfecho, una vez expatriado según las condiciones y las expectativas que tenga.

En los próximos tres apartados se explicarán, de modo más breve, otras teorías psicosociológicas relacionadas con el enfoque de esta tesis: la visión del expatriado.

1.1.2. Teoría del intercambio social

Quienes han estudiado las relaciones profesionales desde la perspectiva de la teoría del intercambio social, han visto la relación empleado-empleador como un intercambio de esfuerzo y lealtad, por una parte; y beneficios tangibles y reconocimiento social, por otra (Etzioni, 1961; Steers, 1977). Una idea que subyace permanentemente en quienes sostienen estas tesis es que cuando alguien es tratado correctamente, las normas de reciprocidad obligan a devolver ese trato favorable (Gouldner, 1960).

Blau (1964), uno de los pioneros de esta teoría, introduce dos conceptos fundamentales: reciprocidad y desequilibrio. "Reciprocidad y desequilibrio, tal era el título que había dado inicialmente a mi libro. Estos dos términos hacen referencia a dos principios fundamentales de la teoría del intercambio social que son desarrollados aquí, las obligaciones recíprocas que son generadas y resueltas en las interacciones sociales y el desequilibrio de las obligaciones que engendra las diferencias de estatus".

Emerson (1962), en su artículo sobre la relación del poder y la dependencia, explica esta relación partiendo de dos agentes: A –en nuestro caso la empresa- y B –en nuestro caso, el expatriado-. Uno (A) depende de otro (B); y a la vez A tiene poder sobre B. La empresa depende del expatriado para conseguir sus objetivos empresariales, y, a su vez, tiene poder sobre el expatriado.

Los teóricos de esta teoría del intercambio social han afirmado que quien recibe recursos (motivación, apoyo, dinero) de otro agente se sentirá más valorado si percibe que esos recursos han sido fruto de una decisión específica teniendo en cuenta su caso particular y no por causas o circunstancias ajenas al agente. (Gouldner, 1960; Blau, 1964; Eisenberger, Cotterell y Marvel, 1987; Cotterell, Eisenberger y Speicher, 1992).

Dentro de esta corriente de pensamiento se encuadra el concepto de apoyo organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986; Shore y Shore, 1995) que afirma que los empleados desarrollan sus composiciones de lugar acerca de cómo la organización valora sus esfuerzos y se preocupa de su bienestar. En función de esta premisa, concluyen si la organización recompensará un posible incremento en el esfuerzo en el trabajo o será capaz de satisfacer sus necesidades socioemocionales, atribuyendo a la empresa categorías humanas (Eisenberger *et al*. 1986). Es lo que denominaremos más adelante el *Perceived Organizational Support* (POS), concepto al que se dedicará el apartado 2.1.

1.1.3. Teoría del contrato psicológico

La*psychological contract theory*, afirma que la relación entre el individuo y la organización está influida por un contrato implícito, denominado "contrato psicológico", que recogería no sólo las suposiciones sobre las obligaciones y compromisos recíprocos, sino también las normas culturales y de comportamiento que son deseables o aceptables (Rousseau, 1989).

El contrato psicológico contendría, por tanto, expectativas "críticas" por ambas partes, aunque no de un modo explícito, sino implícito, no escrito e informal (Schein, 1980). Como afirman Yan, Zhu y Hall (2002) en una relación laboral, el contrato psicológico consiste esencialmente en el intercambio de beneficios y recompensas entre un individuo y la organización. Cuando la relación es a largo plazo esos beneficios y recompensas no se limitan exclusivamente al plano económico sino que van más allá, cubriendo otros aspectos como pueden ser el respeto, la confianza, códigos de conducta y comportamientos (Rosseau, 1989).

El incumplimiento de este contrato psicológico, que tiene lugar cuando una de las partes piensa que la otra no ha cumplido con sus obligaciones, puede afectar negativamente o incluso romper la relación establecida (Yan *et al*. 2002). Existen dos tipos de contratos psicológicos:

- Contratos relacionales (*Relational Contracts*): Están basados en la lealtad y en una relación de largo plazo.
- Contratos transaccionales (*Transactional Contracts*): Están basados en el aprendizaje y en un proyecto determinado.

Según Yan *et al*. (2002) la tendencia en los últimos años es una transición hacia contratos transaccionales. En los procesos de expatriación los contratos tienden a ser transaccionales, aunque quizás el interés de la empresa sea que los contratos sean relacionales.

Como es lógico en las asignaciones internacionales se puede aplicar perfectamente el contenido de esta teoría: aunque exista un contrato formal donde se establezcan las condiciones de la expatriación, las expectativas de ambas partes quizás vayan más allá que del acuerdo formal, permaneciendo implícitas en el "contrato psicológico".

1.1.4. Teoría familia-trabajo

Por último, y debido a su relación con dos de los aspectos de los que se hablará en abundancia, se recogen tres conceptos de esta teoría que están relacionados con la expatriación y más concretamente con el ajuste de la familia en el país de destino y su influencia en la adaptación profesional del expatriado.

En su artículo, Caligiuri, Joshi y Lazarova (1998), recogen los tres modelos teóricos principales que explican la relación entre la familia y el trabajo:

- La teoría *Family Systems* (Minuchin, 1974): Las familias son sistemas culturales que se desarrollan en diferentes etapas tratando de mantener un sentido de continuidad, equilibrio y de promocionar el crecimiento de cada uno de los miembros de la familia. Las acciones de uno de los miembros de la familia tiene repercusión en los otros y existe, por tanto, un equilibrio entre todos los miembros de la familia. De este modo, cada individuo puede influir psicológicamente a otros, perturbando el equilibrio familiar preexistente.

  Esta teoría permite extrapolar los acontecimientos que suceden en uno de los miembros de la familia a todos los miembros. Se puede considerar la familia como una unidad y, por tanto, lo que afecte a uno de los miembros de la familia afectará a la familia en su conjunto. En nuestro caso, será de utilidad para el análisis que se realizará con la muestra.

- La teoría *Double ABCX* (Hill, 1949; McCubbin y Paterson, 1983): examina la dinámica de adaptación de diferentes factores (factores B y C) con lo que se denomina el *stressor* (factor A). El *stressor* es el factor estresante que puede ser la causa de conflicto o bien la dificultad que hay que afrontar. En el caso de la expatriación el *stressor* es la asignación internacional. El modelo señala que además del factor A hay otros dos factores (B y C) que interactúan entre sí y determinan el grado de adaptación de la familia. Existen, por tanto, tres factores: (A) el *stressor*; (B) las capacidades o características de la familia para relacionarse con el factor estresante y (C) la percepción que la familia tiene de esa determinada circunstancia. Según la teoría *Double ABCX* el factor A no es el determinante, sino más bien serán los factores B y C los que determinarán el ajuste o adaptación. En el caso de la expatriación, su aplicación es evidente: la percepción y la capacidad de la familia de adaptarse a la expatriación determinarán el éxito o el fracaso del *stressor* (la expatriación).

- La teoría *Spillover*: El modo más sencillo de explicarla es decir que las relaciones familiar y profesional tienen, según esta teoría, una influencia real y recíproca. Las experiencias acumuladas en el trabajo repercutirán en el ámbito familiar; y viceversa, las experiencias familiares influirán, de alguna manera, en el ámbito profesional y empresarial.

En nuestro caso concreto, tendremos en cuenta la teoría *Spillover* y en la teoría *Family Systems* para desarrollar algunos puntos de la investigación. En concreto se pretenderá dar respuesta al modo en que influyen las acciones de la empresa en el ámbito familiar sobre la satisfacción del expatriado y también qué lugar ocupa –qué importancia tiene- el plano familiar en comparación con el económico y el profesional para la satisfacción del expatriado[1].

1.2. La internacionalización de las empresas, la gestión internacional de recursos humanos y su relación con otros conceptos

Resulta evidente que el creciente ritmo de expansión global de la economía está cambiando el panorama del día a día de las empresas. La evolución que ha experimentado la realidad empresarial en los últimos treinta años ha impulsado a las compañías a proyectarse hacia una auténtica dimensión mundial. Este fenómeno ha afectado a empresas de todos los países del mundo y quizá se ha visto agudizado en la última década. Una consecuencia inmediata de esta globalización de los negocios y de los mercados es que cada vez se envíen más directivos al extranjero (Ronen, 1989).

[1] Para una información más completa se puede consultar Caligiuri*et al.* (1998).

Este proceso –enviar empleados al extranjero o expatriar- hace que las empresas se enfrenten a retos muy complicados, y de los que no tienen apenas experiencia, relacionados no sólo con la complicación propia de la internacionalización de los negocios, sino también con la gestión de personas. Además, parece que se trata de un proceso que, lejos de estar disminuyendo, aumenta constantemente y con perspectivas de seguir haciéndolo.

Como se verá más adelante, el crecimiento de asignaciones internacionales, y de las funciones desempeñadas por los directivos, implica que el modo de gestionar a los expatriados tenga un importante impacto en el éxito de las multinacionales. Sin embargo, con motivo de la crisis económica y el avance de las tecnologías, este proceso está sufriendo un profundo cambio del que también se hablará más adelante.

En los siguientes apartados se tratarán algunos aspectos relacionados con la gestión internacional de los recursos humanos, la gestión nacional y por último su relación con el concepto de Talento Global. Se trata de conceptos necesarios para encuadrar convenientemente el proceso de expatriación en su contexto.

1.2.1 El proceso de internacionalización de las empresas

Como señalaba un estudio realizado por Colakoglu y Caligiuri (2008), existían por aquel entonces 850.000 subsidiarias de empresas multinacionales (multinacional corporations –MNCs-) operando de modo global. En la misma línea, los resultados de un estudio global realizado por la General Management Admision Council (GMAC/SHRM 2006) afirmaban que un 65% de las multinacionales que participaron en el estudio esperaban que el número de expatriados creciera constantemente durante los próximos 10 años. Los números resultaban más relevantes cuando se trata de empresas establecidas en economías

maduras que expanden sus negocios en países con grandes posibilidades de desarrollo. Por ejemplo, hace pocos años había un total de 600 empresas francesas operando en China con más de 150.000 expatriados. Estos son algunos datos que señalan el crecimiento presente y futuro de esta el número de expatriaciones en multinacionales de todo el mundo.

Scullion (2001), condensa algunas de las razones por las que en aquellos años aumentaban las operaciones internacionales de las empresas y, con ellas, el número de expatriados:

1. El rápido crecimiento de la internacionalización y la competencia global han incrementado el número y la relevancia de las empresas multinacionales (MNC), lo que ha llevado a un incremento de movilidad de los recursos humanos.
2. La mejora en las políticas de recursos humanos y el manejo eficaz de algunas prácticas en contextos internacionales ha sido un factor clave para el éxito o fracaso de negocios internacionales. Esta afirmación también fue refrendada posteriormente por Harris y Brewster (2002).
3. La implementación de estrategias globales contrasta con la falta de directivos internacionales o globales (Scullion, 1994), lo cual ha acelerado los procesos de expatriación y otras alternativas que se expondrán en el apartado 1.5.
4. El rápido crecimiento de las economías emergentes hacen que las empresas pugnen por personal con conocimiento específico sobre el modo de hacer negocio en esos países. Esta cuestión ya había sido advertida previamente por Harvey, Buckley, Novicevic y Wiese (1999).

Según Navas y Guerras (2007), se puede hablar de que una empresa tiene condición de multinacional cuando opera en dos o más países y tiene una perspectiva global de grupo. Pero, para adentrarnos con precisión en el proceso de expatriación, es necesario conocer en qué

momento de la expansión internacional de un negocio resulta necesario para la empresa recurrir a expatriados. Según Adler y Ghadar (1990) estas son las etapas en el desarrollo internacional de una compañía:

1. Doméstico: Se centra en el mercado local y exporta algunos productos. El componente cultural del país donde exporta apenas tiene importancia para la empresa y ésta ignora la influencia posible de la cultura extranjera. La actitud –que puede resultar arrogante- sería la siguiente: "Os permitimos que compréis nuestros productos" (Adler *et al.*, 1990).

   En esta primera fase, apenas se puede hablar de gestión internacional de los recursos humanos, porque solamente habrá viajes esporádicos comerciales a los países o, a lo sumo, viajes puntuales para la supervisión de proyectos concretos.

2. Internacional: En la segunda fase se realizan más esfuerzos por asumir su responsabilidad en el mercado extranjero y en transferirles conocimientos. En ella, las diferencias culturales de cada mercado al que se exporta son muy importantes para establecer y afianzar las relaciones. Existe un interés en que el diseño del producto, el marketing y la producción encuentren una buena conexión entre el producto y las preferencias y el estilo del segmento de mercado al que se dirige. Por este motivo, muchas veces la producción se traslada al país o región donde se comercializará.

   En esta segunda fase es donde la figura del expatriado cobra toda su importancia. La empresa necesita asignar trabajadores a puestos en mercados extranjeros para desarrollar distintas labores (coordinación, control y transmisión de conocimientos). Los criterios de selección de estas personas y su sensibilidad y capacidad de comprender el país de destino serán de capital importancia para el éxito empresarial.

3. Multinacional: En esta fase se fija la atención en la estrategia global y en la competencia en costes y precios. En este estadio de desarrollo el producto está tan globalizado que los competidores naturales de la compañía son otras empresas globales que luchan por mantener bajos los precios para seguir compitiendo. En esta fase, la sensibilidad hacia las preferencias culturales de cada país quedan en un segundo plano, para acentuar ventajas competitivas en costes y generando economías de escala.

   En esta tercera fase seguirá siendo imprescindible contar con expatriados para desarrollar el proyecto empresarial. El perfil de expatriado será una persona más de control y un gran gestor de costes, con capacidad para generar economías de escala. El número de empleados locales será cada vez más abundante. Sin embargo, la gestión internacional de Recursos Humanos afronta nuevos retos, como la gestión de la diversidad, la integración o la comunicación, cuestiones todas importantes, que afectan a la identidad de la compañía.

4. Global: Por último, la cuarta fase es la que Adler y Ghadar denominan "global" -a diferencia de Bartlett y Ghoshal (1989), que la denominan Transnacional-. En esta fase, la empresa vuelve a sensibilizarse con el mercado. Además de las ventajas en costes y precios bajos en el mercado mundial, los productos deben cumplir con unos estándares de calidad muy altos. Esta calidad se concreta en la adaptación del producto a cada mercado y a cada nicho de mercado.

   En la última fase, la gestión de la expatriación ha desaparecido prácticamente por completo. La integración global es una realidad y la identidad de la compañía no responde a una cultura de un país determinado, sino al mundo entero. El reto para la gestión internacional de los recursos humanos es ver en esta diversidad absoluta no una dificultad o una amenaza, sino una oportunidad para

ofrecer a los empleados carreras profesionales atractivas de continuo aprendizaje en un marco global.

Por su interés, se recoge más adelante la figura 1 que resume cada uno de los elementos principales de estas etapas en la vida de una empresa que han sido mencionados anteriormente y que también los relaciona con los tipos de motivación descritos en el apartado1.1.1. Se trata de un resumen del que en su día presentaron Adler *el al.* (1990), que contiene exclusivamente los componentes de las distintas etapas que más relacionados están con el contenido de esta tesis.

Como se observa, se señalan en negrita y en mayúscula algunas cuestiones que aparecen en la cuarta fase (fase global) del mismo. Estos autores señalan que en la fase global de la empresa hacen falta muchos expatriados, que han de ser buenos directivos, que son enviados para desarrollar su carrera y que este paso resulta esencial para un directivo internacional. Quedan simplemente señaladas estas cuestiones porque en nuestra opinión no están vigentes en la actualidad. Cuando se finalice el apartado 1.3 donde se expone el proceso de expatriación se retomarán y explicarán estos asuntos, y se traerá la figura 1 que se presenta a continuación con algunas modificaciones.

Figura 1: etapas de la internacionalización de las empresas

	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
	Doméstico	***Internacional***	***Multinacional***	***Global***
Orientación primordial	Producto/servicio	Mercado	Precio	Estrategia
Objetivo global	Permitir a los clientes comprar mis	Incrementar cuota en el extranjero Transmisión de conocimientos	Producir y vender internacionalmente	Ganar ventajas competitivas estratégicas
RRHH				
* **Expatriados**	No	Muchos	Alguno	**MUCHOS**
* **¿Por qué enviar?**	Viaje de prospección	Vender, controlar y transferencia	Control	Coordinación e integración
* **¿A quién enviar?**		Vendedores	Ejecutores	**BUENOS DIRECTIVOS**
* **Propósito**	Recompensa	"Hacer el trabajo"	Proyecto y desarrollo de carrera	**DESARROLLO DE LA CARRERA** y de la organización
* **Impacto en la carrera**	Negativo	Malo para el *internal career*	Importante para una carrera global	**ESENCIAL PARA UN EJECUTIVO INTERNACIONAL**
* **Formación y Desarrollo**	Ninguna	Limitada	Larga	Continua
* **¿Para quién?**	Nadie	Expatriados	Expatriados	**DIRECTIVOS**
* **Motivación**	Extrínseca	Extrínseca e intrínseca	Intrínseca	Intrínseca

Fuente: Adler y Ghadar (1990), resumido

1.2.2 La gestión internacional de los recursos humanos

No existe un consenso acerca de lo que significa exactamente la gestión internacional de los recursos humanos y cuánto abarca su área de investigación.

La gestión internacional de los recursos humanos se ha definido como los asuntos y problemas relacionados con las personas que surgen como consecuencia de la internacionalización de los negocios y las estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos que las empresas desarrollan en respuesta a esa internacionalización (Scullion, 1994). Según esta definición se trataría, por tanto, de una disciplina amplia, dentro de la cual se enmarcan los procesos de expatriación. Sin embargo, es cierto que la mayoría de los estudios referidos a la gestión internacional de Recursos Humanos se han centrado tradicionalmente en el problema de la expatriación (Harris y Brewster, 1999).

Por su parte, Welch (1994) afirmaba que la IHRM se centraba principalmente en 4 aspectos: selección, formación y desarrollo, retribución y repatriación. De igual manera, Iles (1995) identificó también 4 actividades básicas, un poco distintas de las de Welch (1994), que eran las siguientes: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, gestión de equipos multiculturales y gestión de la diversidad y el desempeño. Por otro lado, Hendry (1994) afirma que hay tres campos fundamentales en la gestión internacional de los recursos humanos: la gestión y el desarrollo de los expatriados, la internacionalización de la dirección a través de la organización y, finalmente, la necesidad de crear una nueva cultura organizativa internacional. Estudios posteriores han remarcado la importancia de la relación entre las oficinas centrales y las subsidiarias y se ha hecho más hincapié identificar y entender cómo las compañías multinacionales dirigen a sus trabajadores que están geográficamente dispersos para potenciar la ventaja competitiva en entornos globales y locales (Schuler, Budhwar y Florkowski, 2002).

También algunos autores consideraban hace lustros que el desarrollo de líderes globales es una prioridad fundamental en la gestión internacional de los recursos humanos (Stroh, Gregersen y Black, 1998), pero de esta cuestión se hablará en otro apartado (véase apartado 1.2.4: Relación entre gestión internacional de los recursos humanos y la gestión global del talento).

A continuación, se recogen muy brevemente otros aspectos en los que ha centrado su atención la investigación en el área de la gestión internacional de los recursos humanos:

- Maximizar el talento de cada empleado como única fuente distintiva real de ventaja competitiva (Scullion y Collings, 2006).
- Extender de modo actualizado las prácticas y los conocimientos punteros a lo largo de toda la organización, independientemente del lugar donde se originen (Holmström y Roberts, 1998).
- Los retos de atraer, retener y desarrollar el talento directivo necesario para las operaciones internacionales (Scullion *et al.*, 2006).
- Tener el número adecuado de gente, en el lugar preciso y momento adecuado, con las cualidades y capacidades necesarias (Stephenson y Pandit, 2008).

Esto muestra de modo evidente, que la IHRM es una disciplina mucho más amplia que el estudio de los procesos de expatriación.Sin embargo, sus fronteras no están bien limitadas y se puede afirmar que la perspectiva de la IHRM es un campo nuevo más amplio que la gestión local de RRHH. Con otras palabras, no existe una unidad acerca de lo que significa exactamente la IHRM y cuánto abarca su área de investigación. Lo que es cierto –como se ha señalado anteriormente- es que cuando se ha estudiado la gestión internacional de los recursos humanos, casi siempre se ha centrado la atención, sobre todo al principio, en el problema de la expatriación (Harris*et al.*, 1999). Para delimitar mejor el concepto se recogen a continuación dos apartados que examinan la relación entre la gestión internacional de los recursos humanos, la gestión nacional de los recursos humanos y la gestión global del talento.

1.2.3 Relación entre la gestión internacional de los recursos humanos y la gestión nacional de los recursos humanos

Antes de avanzar con los contenidos del capítulo es importante avanzar en la distinción real que existe entre dos conceptos: la gestión internacional de los recursos humanos y la estrategia internacional en la gestión de los recursos humanos.[2]

La definición que dan estos autores de la gestión internacional de los recursos humanos es la siguiente: conjunto de actividades diversas, funciones y procesos que se dirigen a atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos de una empresa multinacional (Lado y Wilson, 1994).

La estrategia internacional de los recursos humanos se construye sobre esta base y busca unir las políticas de RRHH con la estrategia, lógicamente en un ámbito internacional. Schuler *et al*. (2002) definen la gestión internacional de los recursos humanos como aquellas las cuestiones relacionadas con los recursos humanos, funciones, políticas y prácticas que resultan de las actividades estratégicas de empresas multinacionales y que impactan en los objetivos y metas de esas empresas internacionales. También presentan un marco conceptual para la estrategia internacional en la gestión de los recursos humanos, en el que señalan que los asuntos fundamentales son la coordinación global (integración) y la responsabilidad local (diferenciación).

El punto de partida metodológico empleado para aproximarse a la IHRM ha sido partir de la realidad, no internacional, sino nacional o doméstica, y a partir de ahí, analizar esas realidades en contextos internacionales. Así pues, se han analizado las similitudes y diferencias entre gestión internacional de los recursos humanos y la gestión nacional de los recursos humanos, no sólo desde un punto de vista teórico, sino también en el plano operativo (Hendry, 1994). Trasladar el estudio del

[2] Para la explicación de estos dos conceptos se ha seguido como texto base el texto de Scullion y Linehan (2005).

ámbito nacional al internacional ha sido muy enriquecedor para la ciencia del *management*.

Dowling, Festing y Engle (2008) señalaban seis factores que diferencian la gestión internacional de la gestión nacional y hacen que la primera sea más compleja:

1. Mayor rango de actividades de RRHH.
2. La necesidad de una perspectiva más amplia.
3. Más involucración en la vida personal de los empleados.
4. Mayor riesgo al tener una mayor exposición.
5. Más influencias externas.
6. Responsabilidad de cambios en los requerimientos del personal cuando hay cambios en el planteamiento estratégico.

Como ya afirmaron Evans, Pucik y Barsoux (2002) hace algo más de una década, los mayores descubrimientos, aportaciones y descubrimientos en torno a la dirección de personas provendrán de estudiar la gestión de personas en entornos internacionales.

1.2.4 Relación entre la gestión internacional de los recursos humanos y la gestión global del talento

Una vez conocidas las peculiaridades de la gestión internacional de los recursos humanos y la gestión nacional de los mismos, resulta necesario clarificar otro concepto útil para establecer distinciones teóricas que ayudan a comprender mejor los procesos. Aunque en la literatura académica se han utilizado indistintamente los conceptos de gestión internacional de los recursos humanos y la gestión global del talento no significan exactamente lo mismo, y como apuntan Tarique y Schuler (2010), esta identificación puede llevar consigo algunos malentendidos.

- *Concepto de gestión global del talento*

Para aproximarse a la gestión global del talento, Lewis y Heckman (2006) se fijan en lo que la literatura identifica como gestión del talento doméstico. En el estudio de este concepto se pueden encontrar algunas pautas extensibles al ámbito internacional y que pueden ayudar a esclarecer el concepto de gestión global del talento. En el contexto doméstico, existen tres dimensiones o perspectivas distintas de esta noción:

- Funciones y prácticas del departamento de Recursos Humanos.
- Planificación de Recursos Humanos y proyección de las necesidades de empleados futuras.
- La gestión del talento se trata como un concepto genérico que, o bien se centra en altos grados de desempeño, o bien se centra en el talento en general.

Utilizando esta última concepción Tarique*et al.* (2010) construye una definición, basándose también en la literatura existente sobre la gestión estratégica de los Recursos Humanos (Becker y Huselid, 2006), y afirma que la gestión global del talento consiste en utilizar sistemática y conjuntamente las actividades desarrolladas por los responsables de la gestión internacional de los recursos humanos (prácticas y políticas de Recursos Humanos) para atraer, desarrollar y retener individuos con altos niveles de capital humano (competencia, personalidad y motivación) y que sean consistentes con la estrategia de la empresa en un contexto dinámico, competitivo y global. Este es el concepto que ha quedado fijado en la literatura académica y acudiremos a él a lo largo del trabajo.

Por otro lado, y en términos generales existen, según Harvey y Moeller (2009), cinco aspectos claves a los que se enfrentará la gestión global del talento y que también aparecerán a lo largo del estudio.

1. El desarrollo de competencias flexibles y adaptables en sus empleados globales.

2. Enfrentarse al problema del liderazgo global al que se enfrentarán muchas organizaciones en el futuro.
3. La necesidad de desarrollar modos de encontrar, motivar y retener el mejor talento.
4. Desarrollar un nuevo conjunto de medidas del desempeño para directivos globales.
5. Evolución de la gestión de recursos humanos a una vertiente más estratégica: la gestión estratégica de los recursos humanos.

Junto a estas líneas claves generales, hay otras muchas cuestiones más específicas que hay que tener en cuenta. Por ejemplo, la naciente necesidad de las empresas de desarrollar un grupo de directivos que tengan visión y mentalidad global y que estén preparados para trasladarse a otro país en caso de necesidad (Begley y Boyd, 2003). Estos directivos deben desarrollar una perspectiva pluralista y abierta que les permita resolver problemas complejos en contextos globales (Aguirre, 1997): cuestiones relacionadas con la comunicación global, la transmisión instantánea de conocimientos y tecnología, el comercio internacional y, como no podía ser de otra forma, con el talento (Coy y Ewing, 2007).

La gestión internacional de los recursos humanoses, como ya se ha dicho, un campo que se ha desarrollado mucho en las últimas dos décadas (Sparrow y Brewster, 2006); en este contexto, la gestión del talento a nivel global también ha sido estudiada (Claus y Briscoe, 2009; Collings, Scullion y Dowling, 2009), entre otros motivos por el incremento de la competencia a nivel global y también por la dificultad de atraer, retener y desarrollar el talento (Collings y Mellahi, 2009).

- *Diferencias entre la gestión internacional de los recursos humanos y la gestión global del talento*

Por todo lo dicho hasta ahora, es natural que la gestión global del talento se examine en el contexto de la gestión internacional de los recursos humanos. Sin embargo, como se ha señalado previamente, Tarique*et al.* (2010) observa algunas diferencias significantes entre gestión global del talento y la gestión internacional de los recursos humanos.

La primera es que gestión internacional de los recursos humanos incluye a más grupos de interés (*stakeholders*) que la gestión global del talento. Se trata, por tanto, de un campo conceptual más amplio. El concepto de gestión internacional de los recursos humanos incluye a los clientes, los inversores, los proveedores, los empleados, la propia organización y la sociedad; mientras que el concepto de la gestión global del talento se refiere únicamente a los empleados y a la organización.

La segunda diferencia es consecuencia de la primera y se refiere a que, como es lógico, la gestión internacional de los recursos humanos se ocupa de más cosas que "a atraer, desarrollar y retener empleados para la multinacional" –objeto de gestión global del talento- y, por tanto, los criterios que se tendrán en cuenta al decidir en uno y otro caso, son muy distintos.

La tercera diferencia es que gestión internacional de los recursos humanos conlleva más políticas y prácticas de recursos humanos incluyendo planificación, selección, compensación, formación y desarrollo, evaluación, relaciones laborales, salud y seguridad (Dowling, *et al.*, 2008). Esta gran amplitud de temas, contrasta con los asuntos propios dela gestión global del talento (planificación, evaluación, desarrollo, compensación y formación).

1.3. El proceso de expatriación[3]

En este apartado se realizará una definición y delimitación más completa del proceso de expatriación, también se abordarán los motivos por los que las empresas acuden a esta política de Recursos Humanos y, por último, se realizará un repaso de las principales cuestiones que han sido analizadas en la investigación académica en los últimos años.

1.3.1 Concepto de expatriación

Se recoge en este apartado un breve resumen de la literatura acerca de esta cuestión, y se aporta un marco conceptual que ayuda a identificar dónde surgen las posibles dificultades a la hora de delimitar este concepto.

Si para responder a la pregunta planteada, se acude al diccionario, se encontraría una definición similar a la siguiente: "persona que no vive en su país de nacimiento". Lamentablemente en el contexto empresarial, la definición no es tan sencilla, porque no todas las personas que trabajan en un lugar distinto a su país de origen son expatriados.

Para ser considerado "expatriado" en el ámbito empresarial, se tienen que cumplir, al menos, dos condiciones: (1) que haya sido enviado por la empresa y (2) que la duración de la asignación sea temporal. Por tanto, el término "expatriación" se utiliza habitualmente para describir el proceso de un *transfer* internacional de algún directivo. Aunque en el lenguaje vulgar se pueda utilizar para significar a cualquier empleado que está trabajando fuera de su país de origen, en este trabajo se empleará para referirse exclusivamente a aquellas personas que trabajan en un país distinto al suyo, en alguna empresa subsidiaria de la empresa matriz, durante un periodo de tiempo predefinido (normalmente entre 2

[3] Para la elaboración de los próximos tres subapartados de este capítulo hemos recurrido, como texto base, al ya mencionado artículo de Harzing y Reiche (2009).

y 5 años). Para diferenciarlos de otras formas de transferencias internacionales, algunos autores emplean el término de "asignación internacional" para referirse a cualquier persona que está relocalizada internacionalmente (Harzing y Reiche, 2009); en nuestro trabajo, no se tendrá en cuenta esa distinción.

Para enriquecer el contenido de este concepto, es bueno traer a colación otras definiciones de expatriación, que ayudan a captar las particularidades propias del mismo:

- "Empleado con un cargo de responsabilidad (o en potencia de tenerlo) que se traslada a un país diferente de donde está contratado, por un periodo de más de un año" (De la Osa, 1997).
- "Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un período de tiempo relativamente largo, a su país de origen" (Gómez y Fernández, 2005).
- "Persona que, por motivos profesionales es enviado a un país distinto de su lugar de residencia por un periodo de tiempo, manteniendo el vínculo con el país de origen" (Colomer, 2001)
- "Empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado" (Bonache y Cabrera, 2002).
- "Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país" (Suutari y Brewster, 2003).

- "Aquellos directivos o empleados que desarrollan su trabajo en el país de destino, provenientes de otro país, frecuentemente el de origen de la empresa" (Navas *et al.*, 2007).

De estas definiciones concluimos que un profesional para ser expatriado debe reunir tres características:

i. Trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar su carrera profesional.
ii. Que el traslado se prolongue durante un período de tiempo lo suficientemente largo como para afectar a su ámbito social y familiar.
iii. Que haya una expectativa de reintegrarse en la compañía una vez finalizado el proceso.

Hasta ahora hemos respondido a la pregunta "¿qué es un expatriado?". En el siguiente apartado se da respuesta a la pregunta: "¿Por qué existen los expatriados?"; o dicho de otro modo, ¿por qué ha surgido esta figura?, ¿cuáles son las causas de su existencia?

1.3.2 Los motivos de las asignaciones internacionales

La globalización de las empresas es la causante de la aceleración de los procesos de expatriación (Thomas, 1998). Sin embargo, no se puede decir que sea la única causa de los procesos de expatriación, sino que es más bien su condición: para enviar un empleado a otro país la empresa deberá operar en ese país. Por eso, resulta interesante preguntarse por los motivos de expatriación que van más allá de la expansión internacional de las empresas.

Como se mencionó en la introducción, los motivos que llevan a las empresas a expatriar son tres: el control, la coordinación y la transmisión

de conocimientos. Ciertamente en esos tres motivos encontramos la causa de la inmensa mayoría de los procesos.

Un modelo propuesto por Edström y Galbraith (1977) resulta particularmente práctico para sintetizar los motivos por las que una empresa realiza asignaciones internacionales.

El primero de los motivos es el de ocupar puestos vacantes o cubrir puestos para los que el personal local no está suficientemente cualificado. La necesidad de ocupar estos puestos tiene que ver con la transferencia de conocimientos técnicos o directivos. Generalizando, se puede decir que, en aquellos países donde escasee la mano de obra cualificada este motivo será más frecuente.

El segundo motivo es el desarrollo profesional del directivo. En muchas compañías internacionales, haber realizado una estancia en el extranjero resulta un requisito imprescindible para promocionar dentro de la empresa. La experiencia internacional que obtiene el expatriado resulta una gran ayuda para posteriores tareas directivas en otros países o en la central. Como veremos más adelante, este motivo tiene una amplia coincidencia con el plano profesional, uno de los ámbitos que se analizarán en el modelo teórico de la tesis.

El tercer motivo no es el desarrollo profesional del individuo, sino el desarrollo de la organización. Este desarrollo se puede entender desde dos puntos de vista distintos. Por un lado, es el modo de desarrollar la cultura organizativa en el país de destino y, por otro lado, es la manera de adaptar la organización a la cultura del país de destino promoviendo los canales de comunicación adecuados para hacerlo.

Las razones arriba mencionadas abarcan un amplio espectro de causas o motivos. Se completa el elenco anterior añadiendo a continuación otras causas que justifican esta práctica:

- Empezar operaciones en un país extranjero (Tung, 1987; Weigelt y Carmerer 1988).

- Transmitir la imagen y las competencias de la matriz a las empresas subsidiarias (Ghoshal y Nohria, 1989; Scullion 1994).
- Controlar y coordinar actividades en el extranjero (Welch, 1994).
- Desarrollar la carrera profesional de los ejecutivos. (Peterson, Sargent, Napier y Shim, 1996; Harvey y Novicevic, 2001).
- Desarrollar su mentalidad global y para que adquieran experiencia y conocimientos internacionales (Bossard y Peterson, 2005).
- Suplir la falta de talento local (Brewster y Suutari, 2005).

1.3.3 Tendencias en los procesos de expatriación: revisión de la literatura

Para completar este apartado sobre el proceso de expatriación, se recoge en las siguientes páginas una revisión dela literatura sobre esta práctica: siempre la investigación académica en cualquier campo es un buen reflejo del avance científico en esa área. Si se analizan, con perspectivas de años, las materias más investigadas en diferentes épocas, se obtiene una visión cabal del contexto de ese problema o proceso durante esos años.

El propósito de este apartado no es agotar todas las fuentes, porque excede en mucho el contenido y el alcance de esta tesis. Se trata de presentar de un modo gráfico los principales temas que se han ido tratando, para ver cómo han evolucionado los "problemas" asociados con el proceso de expatriación.

Para alcanzar este objetivo se ha realizado una revisión sistemática de las principales revistas académicas sobre expatriación. El criterio de selección de los *papers* incluidos en este apartado ha sido múltiple. En primer lugar, se ha partido de la base del elenco de 28 revistas relevantes en el ámbito del *management* que elaboraron Podsakoff, Mackenzie, Bachrach y Podsakoff (2005) haciendo una primera selección de material de búsqueda. En segundo lugar se ha

tomado la adaptación de este conjunto de revistas que hicieron en su momento Bonache y Stirpe (2012), que partieron de esa selección y añadieron una revista especializada en dirección de RRHH: *The International Journal of Human Resource Management.*

Posteriormente se ha extendido este análisis a varios años (desde los años noventa hasta la actualidad), procurando mantener una cierta homogeneidad en el número de artículos cada año. Se ha comprobado que unos años la proliferación de artículos es más abundante que otros, sin embargo, para que hubiera cierta homogeneidad en los datos se han descartado algunos artículos –cuando la temática ya había sido abordada en artículos similares- en aquellos años en los que la literatura era más abundante. También se ha pretendido recopilar una gran variedad de autores distintos, por ello, no se han incluido todos los artículos de los autores más prolíficos.

Con estos criterios se ha obtenido una muestra muy enriquecida, a la que ha sido necesario realizar, por último, algunas matizaciones:

En primer lugar se han descartado aquellos Journals que en la muestra de Bonache y Stirpe (2012) no contenían ningún artículo o el % de artículos era inferior al 2% del total (que tenían sólo 1 o 2 referencias). En nuestro caso, de hecho, sucedía algo similar y en concreto, han sido los siguientes: *Administrative Science Quarterly, Decision Science, Group and Organization Management, Academy of Management Review, Industrial and Labour Relations Review, Industrial Relations, Personnel Psychology, Journal of Business Venturing, Journal of Human Resources, Journal of Management Studies, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Organizational Behaviour, Journal of Vocational Behaviour, Leadership Quarterly, Management Science, Monthly Labor Review, Organizational behaviour and Human Decision Processes, Strategic Management Journal.*

Por otro lado, se han tenido que añadir algunos *Journals*[4] que, por la temática específica tocaban aspectos relacionados con esta tesis. Como es lógico, existen otras publicaciones que tratan asuntos relacionados con la expatriación, pero que apenas tienen que ver con el presente trabajo y por eso no se recogen aquí.

La figura 2 recoge los *Journals* finalmente consultados y el número de artículos analizados en cada uno de ellos. En términos globales, se han consultado 201 artículos de 16 *Journals* distintos.

[4] Son 6 *journals* los que se han añadido: *Journal of International Management, International Journal of Management Reviews, Tax Management International Journal, International Journal of Cross Cultural Management, Thunderbird International Business Review, Human Resource Management Journal*.

Figura 2: *journals* utilizados en la revisión

Journal	# artículos
Academy of Management Journal	9
Academy of Management Learning and Education	2
Human Relations	2
Human Resource Management	15
Human Resource Management Journal	14
International Journal of Cross Cultural Management	13
International Journal of Human Resource Management	72
International Journal of Management Reviews	2
Journal of Applied Psychology	3
Journal of Business Research	2
Journal of International Business Studies	26
Journal of International Management	11
Journal of Management	3
Actas Congresos AoM	7
Tax Management International Journal	7
Thunderbird International Business Review	13

Fuente: elaboración propia

Para realizar la agrupación de temas, se ha seguido la metodología sugerida por Yin (1989). Ésta consiste en establecer unas categorías a priori" con base en un modelo. En nuestro caso, el modelo en que se fundamentaban los componentes que configuraban las diferentes categorías era el modelo Gómez y Marti (2010). Hay un total de 25 temas distintos, recogidos en la figura3, a los que también se les ha asignado una sigla, que luego se empleará en las figuras siguientes.

Figura 3: conceptos relacionados con la expatriación encontrados en la revisión

Sigla	Concepto
E/S	Éxito/Satisfaction
Sl	Selección
Com	Comunicación
Pl	Planificación
As	Asesoramiento
Rtr	Retribución
Aj	Ajuste
Rep	Repatriación
M	Mujer
C	Cónyuge
Rw	Agenda/review
PF	Plano familiar
PP	Plano profesional
Pec	Plano económico
Pem	Plano empresarial
C	Cultura
Mot	Motivación/razones
Mod	Modelos
C/S	Control/subsidiaria
HRM	HR managment
POS	Psicología/POS
Alt	Alternativas
SI	Self initiated
TC	Transferencia Conocimiento
CC	Cross cultural

Fuente: elaboración propia

Como es evidente por la descripción anterior, no se trata, pues, propiamente de una revisión de literatura completa y exhaustiva de todos los temas. Se trata más bien de una muestra de conveniencia, amplia, de la que se pueden desprender, como se verá muchas conclusiones, que están alineadas con la literatura actual y las tendencias de futuro en la investigación académica en este campo.[5]

[5]Para una revisión más en profundidad se pueden consultar, entre otros, los siguientes artículos: Collings, D. G., Scullion, H., y Dowling, P.J. (2009); Harvey, M. Y Moeller. M. (2009); Bonache, J. Brewster, C. y Suutari, V. (2001).

En la figura 4 se recoge la extensa tabla que se ha generado con todo este trabajo y que contiene los 201 artículos analizados. La primera columna recoge, ordenado por años, el artículo que se analiza, las otras 25 columnas la sigla del tema que aparece en la figura 3. En el caso de que un artículo trate de alguno de los 25 temas que aparecen en la columna, se coloca una "x" en la casilla correspondiente, de manera que con un solo golpe de vista se tiene una noción de qué temas se han ido tratando a lo largo de los años.

Figura 4: tendencias en la expatriación. Conceptos encontrados en las fuentes consultadas

	E/S	SI	Com	PI	As	Rtr	Aj	Rep	M	C	Rw	PF	PP	Pec	Pem	C	Mot	Mod	C/S	HRM	POS	Alt	SI	TC	CC
Kawai y Strange (2014)																		x			x				
Firth, Chen, Kirkman, Kim (2014)		x		x	x		x																		
Cerdin y Le Pargneux (2014)	x												x		x										
AlZalabani y Modi (2014)	x						x														x				
Pattie, Benson, Casper y McMahan (2013)	x						x						x												
Bhatti, Kaur, Battour (2013)	x						x						x												
McDonnell y Boyle (2012)		x											x	x				x							
Kraimer, Shaffer, Harrison y Ren (2012)							x	x																	
Doherty y Dickmann (2012)														x	x										
Bozkurt y Mohr (2011)																						x			
Doherty, Dickmann y Mills (2011)																	x						x		
Duppada y Aryasri (2011)																				x		x			
Fee y Gray (2011)		x																							
Pinto, Cabral-Cardoso y Werther (2011)							x																		
van Bakel, Gerritsen y van Oudenhoven (2011)	x	x																							
Ariss y Özbilgin (2010)													x										x		
Bonache, Brewster, Suutari y De Saá (2010)													x		x							x			
Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala (2010)					x												x		x						x
Dickmann y Doherty (2010)															x										
Fischlmayr y Kollinger (2010)									x			x													
Hajro y Pudelko (2010)	x																								
Howe-Walsh y Schyns (2010)																							x		
Rubin (2010)					x									x											
Takeuchi (2010)							x				x														
Tanenbaum (2010)														x											
Teagarden (2010)																						x			

Fuente: elaboración propia

Figura 4: tendencias en la expatriación. Conceptos encontrados en las fuentes consultadas (cont.)

	E/S	SI	Com	PI	As	Rtr	Aj	Rep	M	C	Rw	PF	PP	Pec	Pem	C	Mot	Mod	C/S	HRM	POS	Alt	SI	TC	CC
Tharenou y Caulfield (2010)								x															x		
Collings, Sculion y Dowling (2009)											x														
Alden li y Bissell (2009)						x								x											
Benson, Pérez-Nordtvedt y Datta (2009)		x																							
Cerdin (2009)																x									x
Cerdin y Pargneux (2009)	x											x	x		x										
Claus y Briscoe (2009)											x														
Collings, Scullion y Dowling (2009)											x														
Chen, Kirkman, Kim y Farh (2009)					x											x	x		x						
Egger y Radulescu (2009)														x											
Emmerik y Euwema (2009)																	x								
Friedman, Dyke y Murphy (2009)							x																		
Furuya, Stevens, Bird, Oddou y Mendenhall								x																	
Gump (2009)																x									
Harvey y Moeller (2009)											x														
Haslberger y Brewster (2009)							x														x				
Jassawalla y Sashittal (2009)								x																	
Lauring y Selmer (2009)							x																		
Leitner y Glicklich (2009)														x											
Lett y Smith (2009)																				x					
Makela y Brewster (2009)																								x	
McNulty, De Cieri y Hutchings (2009)																				x					
Oddou, Osland, y Blakeney (2009)								x																x	
Olsen y Martins (2009)							x																		
Peltokorpi y Jintae Froese (2009)																							x		
Reiche, Harzing y Kraimer (2009)																		x							

Fuente: elaboración propia

Figura 4: tendencias en la expatriación. Conceptos encontrados en las fuentes consultadas (cont.)

	E/S	SI	Com	PI	As	Rtr	Aj	Rep	M	C	Rw	PF	PP	Pec	Pem	C	Mot	Mod	C/S	HRM	POS	Alt	SI	TC	CC
Shay y Tracey (2009)							x																		
Shen y Hall (2009)							x	x																	
Siljanen y Lamsa (2009)							x									x									x
Simonin y Özsomer (2009)																			x	x				x	
Björkman,Budhwar, Smale y Sumelius (2008)																			x						
Bonache y Zárraga-Oberty (2008)	x																	x						x	
Brown (2008)										x		x													
Carraher, Sullivan y Crocitto (2008)													x												
Colakoglu y Caligiuri (2008)																x			x						
Dupuis, Haines y Saba (2008)									x			x				x									
Glicklich y Leitner (2008)						x								x											
Jokinen, Brewster y Suutari (2008)																							x		
Kupka, Everett, y Cathro (2008)			x													x									
Mabey (2008)																				x					
Smale (2008)																			x					x	
Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin y Taniguchi (2008)								x					x		x										
Takeuchi, Shay y Li (2008)							x																		
Tung (2008)																x									x
Wilkinson, Peng, Brouthers y Beamish (2008)																x			x						
Bolino (2007)	x														x										
Caligiuri y Colakoglu (2007)																		x		x					
Farndale y Paauwe (2007)																	x			x					
Ghorbani y Tung (2007)									x			x													
Kupka y Cathro (2007)										x		x													
Lazarova y Cerdin (2007)								x							x										
Mo y Riki (2007)							x																		
Nadolska y Barkema (2007)	x																								
Scullion, Collings, y Gunnigle (2007)																				x					
Selmer (2007)																x									
Shin, Morgeson y Campion (2007)																x									
Takeuchi, Lepak, Marinova y Yun (2007)							x			x		x													

Fuente: elaboración propia

Figura 4: tendencias en la expatriación. Conceptos encontrados en las fuentes consultadas (cont.)

	E/S	SI	Com	PI	As	Rtr	Aj	Rep	M	C	Rw	PF	PP	Pec	Pem	C	Mot	Mod	C/S	HRM	POS	Alt	SI	TC	CC
Vidal, Valle y Aragón (2007)							x	x																	
Yamazaki y Kayes (2007)							x													x					
Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, y Luk (2006)							x																		
Bruce, C. M. (2006																									
Colakoglu y Tarique (2006)																			x						
Dörrenbächer y Gammelgaard (2006)																			x						
Jaussaud y Schaaper (2006)																			x						
Johnson, Lenartowicz y Apud (2006)																x		x							x
Napier (2006)																x								x	x
Richardson (2006)												x											x		
Selmer (2006)							x																		
Tarique, Schuler y Gong (2006)		x																x	x						
Vance (2006)																				x					
Vance, Paik y White (2006)		x							x			x													
Wang y Nayir (2006)							x																		
Anderson (2005)		x																							
Armagan y Ferreira (2005)																x									
Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer y Luk (2005)							x											x							
Bissell (2005)						x								x											
Bonache Pérez y Pla-Barber (2005)						x								x											
Hutchings (2005)		x									x														
Kollinger (2005)									x			x													
Liu y Shaffer (2005)							x																		
Mezias y Scandura (2005)							x						x												
Osland y Osland (2005)																				x					
Shimoni, Ronen y Roziner (2005)							x																		
Takeuchi, Tesluk, Yun y Lepak (2005)																		x		x					
Takeuchi, Wang y Marinova (2005)																					x				
Andersen y Scheuer (2004)																					x				
Cerdin y Duboulogy (2004)																		x			x				
Graf (2004)		x																							

Fuente: elaboración propia

Figura 4: tendencias en la expatriación. Conceptos encontrados en las fuentes consultadas (cont.)

	E/S	SI	Com	PI	As	Rtr	Aj	Rep	M	C	Rw	PF	PP	Pec	Pem	C	Mot	Mod	C/S	HRM	POS	Alt	SI	TC	CC
Hocking, Brown y Harzing (2004)																								x	
Kabst (2004)																			x					x	
Law, Wong y Wang (2004)																		x							
Mayerhofer, Hartmann, Michelitsch-Riedl y																						x			
Mohr y Klein (2004)							x			x		x													
Novicevic y Harvey (2004)																			x						
Shay y Baack (2004)							x																		
Singh (2004)																								x	
Yamazaki y Kayes (2004)	x						x				x					x									x
Baddar Al-Husan y James (2003)																x									
Caligiuri y Phillips (2003)		x																							
Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey y Hyeon																			x					x	
Selmer y Leung (2003)							x		x			x													
Selmer y Leung (2003)									x			x													
Spony (2003)																x		x							
Zimnermann, Holman y Sparrow (2003)							x																		
Baruch y Altman (2002)								x																	
Caligiuri y Lazarova (2002)							x		x			x				x		x							x
Chen, Choi y Chi (2002)						x								x											
Fischlmayr (2002)									x			x	x								x				
Franke y Nicholson (2002)		x																							
Harvey y Novicevic (2002)																				x					
Legewie (2002)																			x						
Linehan y Scullion (2002)								x	x			x													
Mayrhofer y Scullion (2002)									x			x													
Napier y Taylor (2002)									x			x													
Yan, Guorong y Hall (2002)													x		x			x			x				
Bonache y Brewster (2001)																				x				x	
Bonache, Brewster y Suutari (2001)											x														
Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique y Burgi							x									x		x							x
Carpenter, Sanders y Gregersen (2001)														x											

Fuente: elaboración propia

Figura 4: tendencias en la expatriación. Conceptos encontrados en las fuentes consultadas (cont.)

	E/S	SI	Com	PI	As	Rtr	Aj	Rep	M	C	Rw	PF	PP	Pec	Pem	C	Mot	Mod	C/S	HRM	POS	Alt	SI	TC	CC
Glanz, Williams y Hoeksema (2001)																		x							
Harvey, Speier y Novecevic (2001)																		x		x					
Harvey y Richey (2001)		x																							
Jun, Gentry y Hyun (2001)							x									x									
Luo, Shenkar y Nyaw (2001)																			x						
Manev y Stevenson (2001)																x									
Newburry (2001)													x												
Selmer (2001)		x																							
Suutari y Tornikoski (2001)						x								x											
Taveggia y Santos (2001)							x									x									x
Bolino y Feldman (2000)																				x					
Feldman y Bolino (2000)																									
Forster (2000)																x									x
Gamble (2000)																x									
Neelankavil, Mathur y Zhang (2000)																x				x					x
Schuler (2000)																				x					
Stahl (2000)																				x					
Caligiuri, Joshi y Lazarova (1999)							x		x			x													
Feldman y Bolino (1999)					x													x							
Florkowski y Fogel (1999)							x																		
Harris y Brewster (1999)		x																							
Harvey, Buckley, Novicevic y Wiese (1999)										x		x													
Harvey, Speier y Novicevic (1999)																		x						x	
Lowe, Downes y Kroeck (1999)									x			x													
Porter y Tansky (1999)	x	x																							
Purcell Nicholas, Merrett y Whitwell (1999)																				x					
Shaffer, Harrison y Gilley (1999)							x																		

Fuente: elaboración propia

Figura 4: tendencias en la expatriación. Conceptos encontrados en las fuentes consultadas (cont.)

	E/S	SI	Com	PI	As	Rtr	Aj	Rep	M	C	Rw	PF	PP	Pec	Pem	C	Mot	Mod	C/S	HRM	POS	Alt	SI	TC	CC
Feldman y Bolino (1999)					x													x							
Florkowski y Fogel (1999)							x																		
Harris y Brewster (1999)		x																							
Harvey, Buckley, Novicevic y Wiese (1999)										x		x													
Harvey, Speier y Novicevic (1999)																		x						x	
Lowe, Downes y Kroeck (1999)									x			x													
Porter y Tansky (1999)	x	x																							
Purcell Nicholas, Merrett y Whitwell (1999)																				x					
Shaffer, Harrison y Gilley (1999)							x																		
Caligiuri, Hyland, Joshi y Bross (1998)							x					x						x							
Harvey (1998)										x		x													
Selmer (1998)							x																		
Selmer, Torbiorn y Leon (1998)																x									x
Aycan (1997)							x																		
Bonache y Cerviño (1997)																						x			
Bonache y Fernández (1997)						x								x				x	x						
Brewster (1997)																						x			
Brewster y Scullion (1997)											x														
Forster (1997)												x	x	x	x										
Harvey (1997)							x			x		x			x										
Morley, Burke y O'Regan (1997)							x																		
Peltonen (1997)								x					x												
Welch y Welch (1997)		x	x	x	x															x					
Fish y Wood (1996)											x									x					
Birdseye y Hill (1995)																				x					
Davison y Punnett (1995)									x			x													
Harzing (1995)	x																								
Kogut y Zander (1995)																								x	
Brewster y Pickard (1994)					x																				
Brewster (1993)							x																		
Feldman y Tompson (1993)							x	x																	
Baruch y Rosenstein (1992)				x									x		x										
Blackl (1992)							x	x																	
Forster (1992)												x			x										
Naumann (1992)																		x							
Forster (1991)																				x					
Johnston (1991)								x																	
Boyacigiller (1990)																				x					
Adler (1987)									x			x													

Fuente: elaboración propia

La figura 5 recoge el número de referencias en cada uno de los conceptos escogidos.

Figura 5: conceptos revisión literatura

Sigla	Concepto	# artículos
E/S	Éxito/Satisfaction	13
Sl	Selección	17
Com	Comunicación	2
Pl	Planificación	3
As	Asesoramiento	7
Rtr	Retribución	7
Aj	Ajuste	46
Rep	Repatriación	15
M	Mujer	16
C	Cónyuge	7
Rw	Agenda/review	10
PF	Plano familiar	28
PP	Plano profesional	16
Pec	Plano económico	15
Pem	Plano empresarial	13
C	Cultura	26
Mot	Motivación/razones	5
Mod	Modelos	22
C/S	Control/subsidiaria	17
HRM	HR managment	25
POS	Psicología/POS	8
Alt	Alternativas	7
SI	Self initiated	7
TC	Transferencia Conocimiento	13
CC	Cross cultural	13

Fuente: elaboración propia

Del análisis de los temas que aparecen en la figura y también en función del momento en que se desarrollan, se pueden extraer algunas tendencias que se desprenden del contenido estos artículos:

1. Por un lado, hay una gran cantidad de "x" de modo constante en cada uno de los cuatro planos que, como se verá más adelante, configuran el modelo Gómez y Marti (2010). Esta constatación refleja la permanencia imperecedera del modelo (o su validez a lo largo del tiempo) como un modo eficaz de enfocar el estudio de los procesos de expatriación.

2. Por otro lado, en épocas más recientes aumentan los artículos que se refieren a las "alternativas" (alt) y a los *"self-initiated"* (Si). Son desarrollos del proceso, o mejor dicho, modos alternativos de afrontar la internacionalización de las empresas, que no se habían producido hasta épocas recientes.
3. Asimismo, disminuye en los últimos años el número de artículos que tratan de la "repatriación" (rep). Esta fase del proceso, que siempre ha sido considerada como la más traumática, ha dejado de tener tanto interés para la literatura académica conforme se han ido implantando otras alternativas[6] al proceso, como se ha mencionado en el punto anterior, y se ha evitado tener que afrontar esta etapa[7].
4. De los dos puntos anteriores se desprende con facilidad que el proceso de expatriación "tradicional" o en "estado puro" tuvo su momento de esplendor en la primera década del milenio. El abundante número de referencias en esos años así lo manifiesta. La reducción posterior del número de referencias a la expatriación tradicional tiene variadas explicaciones, que se expondrán en el apartado 1.7 Alternativas a la expatriación.
5. Como consecuencia de las razones apuntadas anteriormente, los asuntos que se han ido tratando han ido evolucionando y modificándose con el tiempo. Se señalan brevemente a continuación las principales evoluciones en algunos de los ámbitos más relacionados con nuestro estudio:
    1. *Plano familiar:* Inicialmente resultaba muy importante para el éxito del proceso de expatriación la adaptación y satisfacción de la familia. Poco a poco esta importancia ha ido disminuyendo en la medida en que las alternativas a la expatriación han ido ganando peso.
    2. *Selección:* Tradicionalmente se ha pretendido que las personas seleccionadas no tuvieran una carga familiar excesiva. Era este un

[6] Para consultar las principales alternativas a este proceso se puede consultar el apartado 1.5 de este trabajo: "Alternativas al proceso de expatriación".

[7] En el apartado "2.2.1.3 Repatriación" de esta tesis se recoge de modo más extenso la problemática de esta fase del proceso.

factor con gran peso a la hora de seleccionar a un candidato. Cada vez se ha ido dando paso a criterios más empresariales a la hora de seleccionar al candidato.

3. *Mujer:* Resulta llamativo comprobar cómo durante unos años –cuando todavía no era frecuente expatriar a mujeres-, la figura de la mujer constituía una fuente de estudio distinta de la de los hombres. Poco a poco, conforme se ha ido normalizando la situación estos estudios han ido perdiendo importancia.
4. *Carreras duales:* También fue muy relevante durante años la carrera profesional del cónyuge y, por eso –como se puede observar en la figura 4- hubo una gran abundancia de estudios a principios de los años 2000, pero después fueron desapareciendo del panorama académico.
5. *Modelos:* También los modelos de ajuste tuvieron un momento de gran abundancia en la primera década de los 2000; sin embargo, después aunque disminuyó la cantidad, no es raro encontrar cada año algunos estudios que se refieren a distintos modelos para comprender el proceso o modelos de ajuste.

Teniendo en cuenta las consideraciones realizadas, se pueden extrapolar algunas conclusiones que modificarían el cuadro presentado en el apartado 1.2.1. En la siguiente página se presenta una adaptación de esa figura, señalando en negrita, en la última fase, los elementos que varían con respecto al inicial. Básicamente, las diferencias parten de que cuando una empresa alcanza una dimensión global, no es necesario recurrir a expatriados, sino que las necesidades en cada país se cubren con personas de ese país (tengan o no la misma nacionalidad) pero cada vez se recurre menos al proceso que se podría llamar "clásico" de expatriación.

Figura 6: etapas de la internacionalización de las empresas (Adaptado)

	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
	Doméstico	***Internacional***	***Multinacional***	***Global***
Orientación primordial	Producto/servicio	Mercado	Precio	Estrategia
Objetivo global	Permitir a los clientes comprar mis	Incrementar cuota en el extranjero Transmisión de conocimientos	Producir y vender internacionalmente	Ganar ventajas competitivas estratégicas
RRHH				
*** Expatriados**	No	Muchos	Alguno	**NINGUNO**
*** ¿Por qué enviar?**	Viaje de prospección	Vender, controlar y transferencia	Control	Coordinación e integración
*** ¿A quién enviar?**		Vendedores	Ejecutores	**NINGUNO**
*** Propósito**	Recompensa	"Hacer el trabajo"	Proyecto y desarrollo de carrera	**DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**
*** Impacto en la carrera**	Negativo	Malo para el *internal career*	Importante para una carrera global	**NO OCURRE**
*** Formación y Desarrollo**	Ninguna	Limitada	Larga	Continua
*** ¿Para quién?**	Nadie	Expatriados	Expatriados	**LOCALES**
*** Motivación**	Extrínseca	Extrínseca e intrínseca	Intrínseca	Intrínseca

Fuente: Adler y Ghadar (1990), adaptado

Esta adaptación que se señala no resulta llamativa: el cuadro inicial es de 1990 y es lógico que a lo largo de 25 años hayan evolucionado algunos conceptos que entonces tenían vigencia. La evolución de los negocios y el desarrollo de la economía y la tecnología, han hecho que las prácticas se hayan adaptado. Ya en su momento lo hicieron de otro modo, por ejemplo, cuando hace algo menos de dos décadas las empresas redujeron drásticamente el número de expatriados por su alto coste y su elevado índice de fracaso (Kobrin, 1998). Esta tendencia tuvo especial relevancia en Europa, pero después cedió a una expansión de las políticas de expatriación (Brewster, 1993).

1.4. Políticas de expatriación en empresas multinacionales

El conjunto de los conceptos y circunstancias explicadas hasta ahora se deben tener en cuenta en los departamentos que, dentro de la empresa, gestionan estos procesos de asignación internacional. Durante el proceso de expansión de las multinacionales se presentan nuevos retos, que han de ser afrontados desde distintos departamentos: comercial, jurídico, operaciones, etc., pero es obvio que el departamento de recursos humanos tiene una relevancia especial, entre otras cosas porque durante el proceso puede producirse una pérdida sustancial de capital humano para la empresa (Black y Gregersen, 1999).

En efecto, quienes pasan por una experiencia internacional se enriquecen como personas y como profesionales, y si abandonaran la empresa se llevarían ese capital consigo. Resulta preocupante que cerca de un tercio de los expatriados no vean satisfechas las expectativas que sus superiores les plantearon en el momento de su expatriación (Black y Gregersen, 1999).Muchas compañías subestiman la complejidad de los problemas relacionados con las personas en operaciones internacionales

e ignoran que los fracasos en el ámbito internacional están ligados muchas veces a una pobre gestión de los expatriados (Tung, 1984).

Abundantes estudios empíricos han abordado el proceso de expatriación desde una perspectiva que puede ser relevante para el departamento de recursos humanos: pautas aconsejables en este proceso (Jack y Stage, 2005); las claves para que una expatriación resulte exitosa (Holopainen y Björkman, 2005); la situación familiar y la del cónyuge (Punnett, 1997; Andreason, 2003); las carreras duales (Riusala y Suutari, 2000) y, finalmente,el fenómeno de las redes sociales de los expatriados (Sparrow y Brewster, 2006).

No se ha incluido en el elenco anterior, por su especial importancia, las que se refieren a la selección del candidato. Las empresas elegirán al candidato en función de sus prioridades, ya apuntadas en el apartado 1.3.2. En este proceso de selección, Perlmutter (1969) identificó en su estudio tres modos diferentes de aproximación por parte de la empresa: etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico. Estos tres modelos, que se explicarán a continuación, se han convertido en un modo tradicional de enfocar las políticas de recursos humanos en asignaciones internacionales.

El departamento de recursos humanos que siga un modelo etnocéntrico enviará al extranjero principalmente a empleados de la nacionalidad de la empresa matriz; el que siga un modelo policéntrico, enviará a personas que tengan la nacionalidad del país de destino; por último, una empresa con un modelo geocéntrico, elegirá simplemente al candidato ideal, a la mejor persona, independientemente de su nacionalidad y esta elección puede incluir a terceros países. Por su especial incidencia en las políticas de recursos humanos, en el siguiente cuadro se recogen las principales ventajas y desventajas de cada uno de los modelos. La fuente conceptual es Perlmutter (1969), y autores posteriores han sintetizado y esquematizado los conceptos. La figura 7

que se presenta a continuación está recogida de Harzing y Reiche (2009).

Figura 7: ventajas y desventajas de los modelos de selección de candidatos para los procesos de expatriación

	Ventajas	**Desventajas**
Nacionalidad de la empresa matriz (NEM) *Modelo etnocéntrico*	* Familiaridad con las metas, objetivos, políticas y prácticas de la oficina central * Competencia técnica y directiva *Canal de comunicación efectivo con las oficinas centrales * Más fácil de ejercer control sobre las operaciones de la subsidiaria	* Dificultades de adaptación (lenguaje, cultura, entorno legal y político…) * Elevado coste de selección, formación y mantenimiento del expatriado y sus familias * Problemas de adaptación familiar, especialmente si la pareja no tiene trabajo * Resistencia para aceptar un directivo extranjero y no promocionar a un local
Nacionalidad del país de destino (NPD) *Modelo policéntrico*	* Familiaridad con el entorno socioeconómico, legal, político y empresarial * Se incurre en un coste menor a la hora de contratarles * Oportunidades para promocionar y por tanto se incrementa el compromiso y la motivación * Puede responder de modo más eficaz a las necesidades del país de destino	* Dificultad para ejercer un control eficaz sobre las operaciones de la empresa subsidiaria * Dificultades en la comunicación con el personal * Falta de oportunidades de los empleados nacionales para obtener experiencia internacional
Tercera nacionalidad (TN) *Modelo geocéntrico*	* Quizás el mejor modo de asegurar la competencia técnica y directiva; y su adaptación al nuevo contexto * Suelen ser más baratos para la empresa	* Atención con la sensibilidad de los directivos del país de destino sobre determinadas nacionalidades * Los directivos locales ven más dificultad en acaparar posiciones de responsabilidad

Fuente: Harzing y Reiche (2009).

Una década después de que Perlmutter (1969) publicara su estudio, Heenan y Perlmutter (1979) acuñaron el concepto regiocéntrico, según el cual, los directivos son transferidos a regiones que están constituidas por más de un país (por ejemplo, Europa) lo cual constituye un híbrido entre el modelo policéntrico / etnocéntrico y el modelo geocéntrico.

Independientemente de los distintos modelos, el objetivo y el reto que tiene el departamento de recursos humanos es el éxito del proceso. Desde un punto de vista práctico, deberá proporcionar políticas viables y herramientas útiles a los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, hay que mencionar que a pesar de todos estos estudios, el efecto positivo de esta política de recursos humanos es todavía dudoso: su elevado coste y su alto índice de fracaso han llevado a las empresas a dar bandazos en la aplicación de esta política. Por ejemplo, como mencionan Brewster y Sculion (1997) en Estados Unidos, las compañías multinacionales, reaccionaron inicialmente a la presión de costes y a la alta tasa de fracasos en expatriados intentando reducir el número de empleados en asignaciones internacionales (Kobrin, 1988) y no se trata de un caso aislado; resultaba especialmente difícil de resolver el problema de la carrera profesional del cónyuge, lo cual produjo que, durante unos años, incrementara el número de expatriaciones que eran rechazadas (Harvey, 1998; Forster, 2000).

1.5. Alternativas a la expatriación

Desde que surgió la figura del expatriado han sido muchas las compañías que han proyectado maneras distintas de obtener los mismos resultados sin necesidad de recurrir a la expatriación.

Como ya se ha dicho, existen muchos obstáculos que podríamos denominar "humanos" y no es menos importante el alto coste que

conlleva superarlos. Por ello, las empresas se han planteado alternativas al proceso que minimicen los riesgos y obstáculos de la expatriación. A continuación se recogen brevemente algunas de ellas.

- *Cuerpo diplomático.* Esta alternativa comenzó hace apenas una década a llevarse a cabo en las empresas. Como afirman Gómez y Fernández (2005) "en las empresas con un marcado carácter internacional empieza a plantearse la creación de lo que se llama un "cuerpo diplomático". Estaría compuesto por profesionales de todas las nacionalidades, con un perfil internacional muy marcado. Estos profesionales, con su aceptación inicial a una movilidad geográfica permanente, formarían un departamento de expatriados. Serían personas que viajarían de un país a otro "perdiendo" el país de origen. Este tipo de profesionales supone la reducción de los problemas típicos de la expatriación, pero probablemente surgirán otros inconvenientes, como el desarraigo familiar que conlleva no llegar a establecerse definitivamente en ningún país."

- *Desplazamiento temporal.* Esta posibilidad consiste en que la persona responsable de control, coordinación o transmisión de conocimientos realice viajes al país de destino, pero manteniendo la relación laboral en la empresa de origen.

  En general se entiende que un desplazamiento temporal tiene una duración entre 1 y 12 meses (Collings, Scullion y Morley, 2007) y el directivo no va acompañado de su familia, evitando las incomodidades de la adaptación familiar; además, todo el proceso de selección es más sencillo.

  Se podría encuadrar también dentro de esta categoría la solución utilizada por muchas compañías que consiste en múltiples viajes de negocios a determinados países que pueden durar desde días hasta varias semanas (Welch, Welch y Worm, 2007).

Desde un punto de vista contractual y fiscal, esta alternativa tiene tres características principales:

- Se mantiene el vínculo laboral con la empresa de origen (se retribuye por la empresa de origen).
- Se mantiene la cotización en el país de origen (problemas con los países sin Convenio de Seguridad Social).
- Carácter temporal (fijación periodo).

Esta solución tiene la ventaja de que evita muchas de las experiencias "traumáticas" del expatriado, es decir, ahorra muchos de los problemas y el trabajador mantiene la seguridad que tenía previamente en su puesto de trabajo, conservando también en todos los casos la cotización en el país de origen.

- *Suspensión o extinción de la relación laboral en origen. Nuevo contrato de trabajo en destino.* Los expatriados son contratados en el país de destino como trabajadores locales. En general, se emplea para asignaciones internacionales con más vocación de permanencia que una expatriación común. Esta solución no tiene, por tanto, un carácter tan temporal como el que se plantea en una expatriación. Sus principales características son:
  - Retribución y cotización en destino.
  - Nuevo contrato y condiciones en destino.
  - Legislación y jurisdicción del país de destino.
  - Pacto de suspensión de la relación laboral en la empresa de origen.

Esta última característica es interesante porque muestra que se evita el problema de la repatriación. Es decir, la empresa no tiene que proyectar un plan de repatriación a los empleados que contrata en el país de destino. Esta alternativa supone sencillamente la ruptura de un contrato y la celebración de otro distinto, con la consiguiente desvinculación laboral del país de origen.

- *Asignaciones de "impatriados"*: Otra alternativa al proceso de expatriación, ampliamente utilizada por empresas multinacionales, es lo que se conoce como la "impatriación" que consiste en el traslado de un directivo de una subsidiaria a las oficinas centrales durante un periodo de tiempo (Harvey *et al.*, 2009).

Este traslado permite a los directivos obtener el necesario conocimiento de la empresa matriz y construir sus redes de comunicación. También permite a la empresa matriz inculcar la cultura organizativa al directivo de un modo directo, de tal manera que, una vez interiorizado, el directivo pueda implantar la cultura en su país de origen.

Como es lógico esta alternativa no sustituye exactamente a la figura de un expatriado, hay algunas deficiencias. Por ejemplo, Reiche (2006) señala que el nivel de autoridad que tendrán estos impatriados será menor que si se tratase de una persona de las oficinas centrales

- *Expatriados por propia iniciativa (Self-initiated assignments):* En realidad, esta posibilidad no supone una alternativa para la empresa, porque la iniciativa está totalmente en el lado del expatriado. Los *self-initiated* expatriados, que han crecido en número en los últimos años, son aquellas personas con características especiales (Suutari y Brewster, 2003) –en general, jóvenes, solteros y con posiciones directivas de menor nivel que los expatriados tradicionales- que buscan de modo activo el modo de ser desplazados y se preparan en todos los aspectos para que la asignación internacional tenga lugar. Sin duda, esta alternativa es la que más ha sido estudiada por la literatura académica, como se ha puesto de manifiesto en el apartado 1.3.3.

En el momento actual la proliferación de todas estas nuevas formas se ha visto facilitada por unas circunstancias económicas que, al menos

en el contexto español, han actuado como catalizador de estas tendencias y que se enumeran sucintamente a continuación:

1. En primer lugar, la proliferación de estas distintas opciones ha sido provocada –al menos en parte- por la crisis económica, que ha impactado negativamente en las empresas que afrontaban el coste de la expatriación durante los años de expansión económica con cierta holgura. Estas empresas se han visto obligadas a reducir los costes y, por tanto, el número de expatriados (Gómez y Álvarez-Novoa, 2013).
2. Por otro lado, la mezcla de la crisis económica a escala mundial, junto con el proceso de globalización, ha producido un exceso de demanda de trabajo en todo el mundo. La consecuencia obvia ha sido que ha resultado más sencillo encontrar habilidades, conocimiento técnico y experiencia. Había un excedente (un mayor volumen de mano de obra) de personal suficientemente cualificado, tanto en el país de origen como en el de destino.
3. Del mismo modo, la crisis también ha provocado que existieran más empleados locales dispuestos a irse a trabajar a otros entornos geográficos sin que les otorgara la condición de expatriado, disminuyendo, así, el uso de esta práctica y, con él, el interés y la profundización en este proceso.
4. Es obvio que también el desarrollo de las nuevas tecnologías ha facilitado realizar algunas de las tareas propias de los expatriados desde el país de origen sin necesidad de un desplazamiento.
5. La evolución cultural de las sociedades también ha jugado un papel importante en el desarrollo de esta práctica. Cada vez hay más trabajadores –sobre todo jóvenes- desarraigados de cualquier país, que son ciudadanos del mundo. Esta realidad -asentada desde la infancia de estas personas- pasa a formar parte del panorama de la empresa cuando estas personas llegan a puestos directivos. La persona hace el puesto y éste perfil de personas determinan que no haya necesidad de estructurar procesos de expatriación del modo tradicional.

En otro orden de cosas, todos los factores anteriores han colaborado a que el departamento de RRHH tenga una posición más activa en este panorama y ha ido desarrollado otras prácticas y políticas (más baratas para la empresa) que poco a poco han ido ganando espacio a la clásica política de expatriación.

CAPÍTULO 2: MARCOS TEÓRICOS Y MODELO PROPUESTO

El presente capítulo consta de tres apartados que resultan claves para comprender el alcance de esta investigación. En los dos primeros apartados se presentan los marcos conceptuales necesarios para contextualizar el trabajo empírico realizado (*Perceived Organizational Support* (POS), y algunas nociones sobre ajuste y satisfacción). Una vez aclarados estos conceptos, se está en condiciones de plantear las hipótesis y el modelo a contrastar

El primer apartado, explica con detalle el concepto del *Perceived Organizational Support* (POS). Como ya se ha dicho, el enfoque de esta tesis pivota sobre la visión del expatriado. Esta visión personal de la persona que está en el proceso de expatriación pivota sobre la percepción que tiene el expatriado de las acciones que toma la empresa referidas a su persona y a su proceso de expatriación. Son acciones que, en principio, están pensadas para apoyar al expatriado en este proceso, por eso el POS se puede traducir como la percepción del expatriado sobre el apoyo que le otorga la organización.

En el apartado 2.2 se realizan unas consideraciones en torno a los conceptos de ajuste y satisfacción, tomando como base la literatura académica existente sobre este concepto en el contexto de las asignaciones internacionales.

Comprendido estos dos conceptos se plantean las hipótesis de investigación recorriendo el proceso se expatriación siguiendo las fases y los planos del modelo Gómez y Marti (2010). Este marco conceptual comprende no sólo la visión del expatriado, sino también la visión de la empresa. Por este motivo, el apartado habla del modelo Gómez y Marti (2010) adaptado.

Por último, una vez planteadas las hipótesis se presenta el modelo empírico, a través del cual se pretende conocer cómo afectan las dimensiones de los planos del modelo Gómez y Marti (2010) –y algunas otras variables que se expondrán en su momento- en la satisfacción del expatriad

2.1 Perceived Organizational Support

El *Perceived Organizational Support* (POS) se puede definir como la creencia por parte de los empleados de que la organización valora la contribución con su trabajo y, en consecuencia, se preocupa de su bienestar (Eisenberger *et al.*, 1986); o bien, como las acciones que la compañía realiza para apoyar a los expatriados y que redundan en un mayor compromiso del expatriado hacia la empresa (Guzzo y Noonan, 1994).

Esta relación de compromiso mutuo entre la empresa y el empleado –que tiene su fundamento en la teoría de intercambio social- fue estudiada inicialmente por Eisenberger *et al.* (1986) utilizando como medida del compromiso del empleado el absentismo. Según ellos, existe evidencia de que los empleados de una organización se hacen una idea de hasta qué punto la empresa valora sus contribuciones y se preocupa de su bienestar. En la medida en que este apoyo de la empresa es percibido por los trabajadores, éstos corresponden con un mayor compromiso que se acaba reflejando, entre otras cosas, en una disminución del absentismo.

El apoyo suministrado por la empresa se puede medir de distintas formas. En nuestro caso, al ser el expatriado la fuente de todos los datos, mediremos el apoyo otorgado como el apoyo percibido por el expatriado. Interesa señalar que por este motivo no se habla de apoyo organizacional simplemente, sino de apoyo organizacional percibido o *Perceived Organizational Support* (POS).

Así pues, una manifestación de que la compañía valora al trabajador es su compromiso con él, y así es percibido por éste. De acuerdo con la teoría de intercambio social (Emerson, 1962), los empleados tenderán a replicar el trato recibido por la empresa y a

devolver, en forma de compromiso, las atenciones recibidas por parte de ella.

Así pues, Eisenberger *et al*.(1986) pusieron la base de muchos estudios posteriores (Armeli,Eisenberger, Fasolo y Lynch, 1998; Lynch, Eisenberger y Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger y Armeli, 2001) que tomaron esta noción para aplicarla en distintos campos de investigación; por ejemplo, algunos autores utilizan el POS y lo relacionan con el desempeño (Lynch *et al*. 1999) y otros lo emplean para explorar el "compromiso afectivo" del empleado con la organización (Rhoades *et al*. 2001).

Esta percepción de compromiso mutuo determinará, por ejemplo, los supuestos que el empleado tendrá sobre el comportamiento de la organización en determinadas circunstancias: enfermedad, errores, superación de los objetivos previstos, y, en previsión de ese comportamiento, así actuará el trabajador.

La teoría sobre apoyo organizacional sugiere que el POS es una herramienta muy valiosa porque asegura que los empleados estarán disponibles para la organización "cuando sea necesario realizar el propio trabajo con eficacia para afrontar situaciones estresantes" (Rhoades y Eisenberger, 2002).

En el caso de un proceso de expatriación, estas acciones de la empresa se realizarán sobre el expatriado en cada una de las distintas etapas (véase apartado2.2.1. Fases del proceso) del proceso e impactarán en cada uno de los planos del expatriado (véase apartado2.2.2. Planos del proceso).

Este concepto se empezó a relacionar con las asignaciones internacionales en el año 1994 cuando Guzzo *et al*. (1994) lo aplicaron a expatriados. La definición clásica del término contrato psicológico se refiere a las expectativas -no escritas- de los empleados y de la empresa referidas a la naturaleza del intercambio que se realiza (Guzzo *et al*.,

1994). Con una muestra de 148 expatriados, estos autores encontraron que existe una relación positiva entre los beneficios que la empresa otorga a sus empleados y el POS, y entre el POS y el compromiso con la organización por parte del empleado. Estas expectativas tienen en consideración cuestiones como la carga de trabajo, el respeto recibido, las posibilidades de crecimiento y la percepción de "ser cuidado" por la empresa (Schein, 1980).

En concreto, en los estudios anteriores se relacionó el POS con el expatriado y en concreto en los siguientes tres ámbitos:

1. *Current job assignment.* Es decir, el ámbito del trabajo (que se podría identificar en nuestro estudio con el ámbito profesional).
2. *Off-the-job life*. Es decir, todo lo que no tiene que ver con cuestiones laborales en la vida del expatriado (que se podría identificar en nuestro modelo con el ámbito familiar).
3. *Plans for repatriation*. Es decir, los planes de vuelta al país de origen (que no tiene una identificación clara en nuestro modelo).

El apoyo percibido será uno de los puntos clave para la adaptación del expatriado y para el éxito de la expatriación. Sin embargo, no hay que olvidar, como señalan Wu y Ang (2011), que el POS está influenciado por diversos factores que están asociados con el proceso de ajuste, éxito del proceso y la percepción de los expatriados: desde las características personales de los expatriados (Caligiuri, 2000) -que ya se ha visto que tienen especial importancia en el proceso de selección-; hasta la orientación a objetivos de los mismos (Wang y Takeuchi, 2007).

Kraimer, Wayne y Jaworski (2001) diferenciaron las fuentes de POS (la empresa matriz y la subsidiaria) y analizaron su relación con el ajuste general. Afirmaron que el POS desarrollado por la compañía matriz está positivamente relacionado con el ajuste general; mientras que el POS desarrollado por las subsidiarias está positivamente relacionado con

el ajuste general y con el ajuste entre las personas que entran en relación con el expatriado (el denominado ajuste interrelacional).

Fueron Kraimer y Wayne (2004) quienes, construyendo sobre el modelo de Kraimer *et al*. (2001) propusieron un modelo más completo en el que tenían en cuenta el aspecto económico al relacionarlo con el POS, ámbito que también se incluye en el presente trabajo.

Takeuchi, Wang, Marinova y Yao (2009), pretendieron en su estudio obtener un esquema consistente entre el POS y el ajuste del expatriado para identificar las relaciones más fuertes y relevantes. Para ello tuvieron en cuenta la literatura existente sobre familia-trabajo (Edwards y Rothbard, 2000; Ilies, Schwind, Wagner, Johnson, DeRue y Ilgen, 2007) y, haciendo una síntesis de la teoría de Guzzo *et al*. (1994) adoptaron los dos primeros ámbitos diferenciados: los relacionados con el trabajo (*Current job assignment*) y los no-relacionados con el trabajo (*off-the-job life*).

En este trabajo, el esquema conceptual coincide casi de modo pleno con la división que ya hicieron Kraimer *et al.* (2004) cuando afirmaron que el POS puede ser descompuesto en tres dimensiones: career POS, finance POS y adjustment POS. El carrer POS sería el plano profesional en el modelo Gómez y Marti (2010); el finance POS correspondería con el plano económico en el modelo Gómez y Marti (2010) y el adjustment POS sería un campo más amplio de lo que en el modelo Gómez y Marti (2010) es el plano familiar.

Como afirman Kawai y Strange (2014), resulta novedoso estudiar el fenómeno de la expatriación en el contexto del POS y constatar cómo afecta al éxito del proceso y, en concreto, a su compromiso y a su rendimiento en el trabajo. Si bien es cierto que todavía son pocos los estudios en este campo, es también importante señalar que a veces los resultados no son consistentes y, en cualquier caso, la inmensa mayoría

de ellos se han centrado en evaluar cómo afecta el POS al desempeño y al rendimiento del expatriado.[8]

En nuestro caso, se partirá de las preguntas que hicieron en su momento Gómez y Marti (2010), algunas de ellas son las que se han utilizado desde 1986 y otras son aportaciones de estos autores, en cualquier caso, con algunas preguntas distintas, también se está realizando una medida del POS.

2.2 Modelos de satisfacción del expatriado

Como se adelantó en la introducción, en este trabajo se pretende analizar cómo afectan cada uno de los planos del modelo Gómez y Marti (2010) a la satisfacción del expatriado. Para entender mejor cómo se ha medido esta variable en la literatura, se recogen en este apartado ideas sobre algunos modelos de satisfacción.

La satisfacción en el trabajo es una cuestión de particular interés para los estudiosos de la Psicología del Trabajo y de las Teorías de las Organizaciones. Weiner (1985) afirma que este interés se debe a varias razones. Señalamos algunas:

a) Posible relación positiva entre productividad y satisfacción en el trabajo.
b) Posible relación negativa entre satisfacción y absentismo.
c) Posible relación entre satisfacción y clima organizativo.
d) Aumento de sensibilidad de la organización en lo que se refiere a las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores sobre: (1) el trabajo; (2) el estilo de dirección; (3) los superiores y (4) toda la organización.

[8] Por ejemplo, en Kramer y Wayne (2004) afirman que el POS tiene un impacto sobre las intenciones de finalizar el periodo de expatriación, pero no sobre el desempeño en su trabajo, mientras que otros estudios afirman claramente el impacto positivo sobre el rendimiento en el trabajo, como se ha afirmado anteriormente.

"Las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés" (Weiner, 1985: 298).

Robbins (1996:181) por su parte, define la satisfacción del trabajador "como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él".

Más en consonancia con el concepto de POS presentado se encuentra el modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, propuesto por Lawler (1973), en el que tiene una gran importancia la percepción del trabajo. Como afirma Caballero Rodríguez (2002:7) "este modelo remarca la relación *expectativas-recompensas*, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968)". Partiendo de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral y concluye que si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. Se verá que nuestra medida de satisfacción está muy relacionada con las expectativas generadas por el expatriado. Pero antes hay que realizar unos apuntes sobre el concepto de ajuste.

Black, Mendenhall y Oddou (1991) propusieron un modelo general e integral delo que ellos llamaron "el ajuste" de los expatriados. Dicho modelo, integra la perspectiva tanto teórica como empírica en contextos

domésticos e internacionales. En el modelo distinguen dos momentos del ajuste: el previo y en el país de destino.

El ajuste previo puede tener unainfluencia (positiva o negativa) en el ajuste posterior en el país de destino y está influido (en sentido positivo) por dos factores: experiencia internacional previa (no negativa) y lo que denominan *cross-cultural training*. Ambos factores cooperan a generar expectativas objetivas y razonables y, como los mismos autores afirman, cuanto más precisas sean las expectativas del expatriado, menor será el nivel de incertidumbre, menor será el número de "sorpresas" y, por tanto, menos intenso será el shock cultural. El modelo estudia también el ajuste en el país de destino, donde no queda demostrado explícitamente –aunque sí implícitamente- que una experiencia internacional previa facilite el ajuste del expatriado en el proceso de expatriación (Black *et al*., 1991).

Por eso, en una versión posterior de este modelo Shaffer*et al.* (1999), introdujeron dos nuevas variables al modelo: experiencias internacionales previas –de modo explícito- y manejo del idioma. La relación positiva entre estas variables y el éxito del proceso no siempre se cumple o, al menos, no influye positivamente en todos los ámbitos de la expatriación. Por ejemplo, en 1988 algunos autores afirmaban que, efectivamente, existía una correlación positiva pero únicamente en el ámbito del trabajo y no con el conjunto de la expatriación (Black, 1988). Por otra parte, es muy difícil definir qué factores inhiben o potencian el impacto de la experiencia previa en la expatriación.

El modelo de Black *et al.* (1991) también identifica tres dimensiones del ajuste: (1) ajuste con respecto al trabajo en sí mismo considerado, (2) ajuste con respecto a la subsidiaria del país de destino y, por último, (3) un ajuste general con respecto a las condiciones de vida fuera del país de origen. Tanto la claridad de las tareas como la flexibilidad del puesto de trabajo estaban positivamente relacionadas con el ajuste en el trabajo. Por otra parte, el ajuste del cónyuge tenía un

impacto muy fuerte en el ajuste general pero llamativamente, no tenía mucha relevancia en el ajuste en el trabajo. Por último, las dos variables introducidas en el modelo (asignaciones previas y fluidez en otros idiomas) tenían un impacto significativo, directo y positivo.

Black*et al.* (1991) fijaron con sus trabajos el marco conceptual donde se desarrollarían el resto de estudios. Florkowski y Fogel (1999) analizaron cómo puede afectar la percepción por parte del expatriado de un cierto etnocentrismo del país anfitrión.Por su lado, Liu y Shaffer (2005) partiendo del modelo de capital social, constatan que las relaciones sociales, el acceso a la información y a los recursos, la confianza, y otras variables son muy buenos predictores del desempeño del expatriado, pero no de su ajuste; otros muchos autores estudiaron cuestiones variadas: el efectoen el ajuste del expatriado del apoyo de la empresa que recibe ésteen función de sus variables demográficas (Olsen y Martins, 2009); o bien han pretendido encontrar unos buenos predictores del ajuste en la expatriación en distintos niveles (individual, en la empresa y social), para desarrollar un modeloadecuado que permita entender la importancia de los factores individuales en el ajuste de la expatriación y en el desempeño (Bhatti, Kaur y Battour, 2013).

En lo que se refiere al éxito, Mendenhall y Oddou (1985), señalaron lo que ellos denominaron los cinco atributos que condicionan el éxito: (1) factores de trabajo, (2) dimensión de relación, (3) estado motivacional, (4) situación familiar y (5) habilidades del idioma.

Caligiuri (1997), por su parte, investigó los tres conceptos que se empleaban con mayor frecuencia a la hora de hablar de éxito o satisfacción en la expatriación. Mediante análisis factoriales llegó a la conclusión de que se empleaban indistintamente tres conceptos que realmente son distintos entre sí y que deberían ser diferenciados: (1) completar la asignación internacional; (2) encaje cultural durante la expatriación y (3) desempeño profesional. Partiendo de esta base, se puede decir que la satisfacción, desde esta perspectiva, se puede medir

en términos de ajuste (Ren, Shaffer, Harrison, Fu y Fodchuk, 2014) o en términos de *afective commitment* (Tansky y Cohen, 2001).

Con estos antecedentes se puede entender mejor qué es lo que se entiende por satisfacción en el ámbito del POS. A partir de estas premisasKraimer*et al.* (2001) afirmaron que las percepciones de los expatriados del apoyo general recibido por parte de la empresa (tanto en el país de origen como en el país de destino) ejercerán una influencia positiva en las tres dimensiones del ajuste anteriormente mencionadas – completar la asignación, encaje cultural y desempeño profesional-. Nuestro modelo también se basará en las percepciones del expatriado para medir, no el ajuste, sino una medida de satisfacción que abarca todos los momentos principales de la expatriación: desde el momento inicial de la selección hasta la valoración futura de la empresa del esfuerzo realizado durante la expatriación.

Investigadores sobre la expatriación han encontrado evidencias de que el apoyo por parte de la organización está positivamente relacionado con: (1) el ajuste del expatriado (Caligiuri *et al.*, 1999; Kraimer *et al.*, 2001; Shaffer *et al.*, 1999); (2) el compromiso con la organización (Guzzo *et al.*, 1993, 1994), y (3) los deseos de permanecer en la empresa (Shaffer*et al.*, 1999).

En nuestro trabajo se analizarán variables relacionadas con el apoyo organizativo en los ámbitos profesional, económico y familiar. También sobre estos ámbitos se han analizado abundantemente prácticas específicas de apoyo organizativo, que van desde acciones antes de partir y en los primeros momentos de la expatriación (Guzzo *et al.*, 1994; Aryee, Chay y Chew, 1996; Caligiuri, *et al.*, 1998; Caligiuri *et al.*, 1999); hasta elapoyo de la organización en aspectos económicos (Guzzo *et al.*, 1994; Florkowski y Fogel, 1999); o bien las variables relacionadas con la carrera profesional (Arvey, Bhagat y Salas, 1991; Aryee *et al.*, 1996; Feldman y Bolino, 1999; Florkowski y Fogel, 1999; Selmer, 1999). Siguiendo a Kraimer y Wayne (2004) se considera que el

ajuste en el plano familiar es equivalente al POS del ajuste (sin adjetivos) cuyos resultados indicaron que no hubo una distinción entre POS familiar y POS del ajuste. Por tanto, las dos dimensiones, se combinaron en una sola que se denominó POS del ajuste.

Como se presentará en el apartado correspondiente, en esta tesis se medirá la satisfacción de una manera que recogerá la percepción del expatriado, en relación con las expectativas sobre el POS de la empresa tanto en el pasado como en el futuro, y en el ámbito profesional y económico. Este modo de presentar la satisfacción está alineado con algunos de los factores que, según Delery y Doty (1996), son estratégicos para la organización y pueden generar ventaja competitiva: oportunidades de carrera, seguridad en el trabajo y medidas de satisfacción y evaluación.

Por otra parte, en la literatura académica se conoce como *organizational employee development* al esfuerzo que la empresa realiza en los tres aspectos arriba mencionados y algunos autores han afirmado que son esenciales para mantener la satisfacción del empleado (Jackson y Vitberg, 1987; Tyler, 1987). Estos mismos autores afirman que las percepciones del empleado sobre su carrera en la organización tendrán su efecto en el compromiso (Jans, 1989). Las oportunidades de desarrollo profesional del individuo dentro de la organización puede ser vista como una acción positiva de la organizaciónque envía un mensaje a sus empleados de que ella cuida de ellos, valora sus contribuciones y se preocupa por su futuro (Nadler y Nadler, 1989)

Como habitualmente la satisfacción se descompone en conceptos para ser estudiada, en este trabajo, de acuerdo con Tansky y Cohen (2001), se tomará como principal componente el desarrollo del individuo en la organización; medido como la percepción que él tiene del compromiso de la organización con su futuro dentro de la misma. Dentro de las preguntas planteadas por Gómez y Marti (2010) se han escogido

las que se ceñían a este criterio; en algún caso, incluso coincidía en su literalidad con las planteadas por Tansky y Cohen (2001)

2.3 Modelo de análisis propuesto

Como base de la que partir para realizar la propuesta de un modelo de medición de la satisfacción, se empleará el modelo Gómez y Marti (2010), que resulta un buen marco teórico de análisis del proceso de expatriación desde el punto de vista del expatriado.

Contempla el proceso de expatriación en sus tres fases principales: inicio, desarrollo y repatriación, como muestra la siguiente figura.

Figura 8: fases Modelo Gómez y Marti (2010)

FASES DEL PROCESO		
Previa/Inicio	**Desarrollo**	**Repatriación**
Selección	Adaptación	Duración
Comunicación	Expectativas	Readaptación
Planificación	Reconocimiento y promoción	Reajuste profesional
Asesoramiento	Desarrollo profesional	Cambio de empresa
Retribución		

Fuente: modelo Gómez y Marti (2010)

Y también desde cuatro planos diferentes: el económico, el empresarial, el profesional y el familiar, como muestra la figura 9.

Figura 9: planos del proceso

PLANOS DEL PROCESO	
Económico	Profesional
Empresarial	Personal y familiar

Fuente: modelo Gómez y Marti (2010)

En el plano personal y familiar estos autores estudian, entre otras, las siguientes variables:la situación laboral y profesional del cónyuge, el número de hijos, la adaptación de lafamilia en general al país destino, si ha habido ayudas por parte de la empresa para que laadaptación sea un éxito, la situación laboral del cónyuge, etc.

En el plano profesional se analiza cómo la expatriación ha supuesto un avance enla carrera profesional del expatriado y cómo la empresa ha planificado esa carrera profesional del individuo.

En el ámbito empresarial se valora si la empresa ha alcanzado los objetivos empresariales que se proponía con la expatriación.

En el ámbito económico se han analizado las variables relacionadas con la retribución.

Gómez y Marti (2010) concluyen que existe una falta de convergencia en los planos por los distintos intereses y prioridades que la empresa y el expatriado dan al proceso: el expatriado está interesado primordialmente en su carrera profesional y la empresa en el desarrollo del proyecto empresarial.

Aunque sea ineficiente para ambos, es lógico que exista discrepancia entre los intereses de uno y otro; entre otras cosas porque la empresa tiene unos parámetros que al expatriado no le afectan, por ejemplo el Return on Investment (ROI)[9] del proceso.

Por otro lado, el estudio de la expatriación se puede centrar en aspectos específicos o en la globalidad del proceso. El enfoque holístico analiza el proceso en su conjunto y desde un punto de vista global. No se fija, por tanto, en un aspecto concreto, sino que –en su estudio- los

[9] En el último lustro han proliferado los artículos que abordan esta cuestión. La importancia ha ido aumentando, en el año 2009 el análisis se centraba en conocer cómo medirlo McNulty, De Cieri y Hutchings (2009), en un estudio después de analizar 51 empresas en 18 industrias distintas concluyeron que no existía un procedimiento claro de medición. Tres años después, Doherty y Dickmann (2012) todavía denunciaban que todavía la herramienta de medición estaba poco extendida.

abarca todos, contempla el proceso en cada una de sus fases y planos en su totalidad. Es lo que se denomina aproximación o enfoque holístico.[10]

En contraposición a este acercamiento la investigación también se puede plantear desde un punto de vista específico, es decir, analizando en concreto alguna de las fases -inicio, desarrollo repatriación- o cualquiera de los distintos ámbitos del proceso del proceso de expatriación –económico, profesional o familiar-. [11]

El modelo Gómez y Marti (2010) presenta la visión del expatriado desde una perspectiva global. Por tanto, abarca -por ser holístico- todas las fases del proceso de expatriación y, por estar centrado en la persona, analiza su impacto desde el punto de vista del expatriado y en los distintos ámbitos o planos del proceso que le afectan.

En esta tesis nos vamos a fijar sólo en la visión del expatriado, por tanto, hemos de obviar del modelo aquellos aspectos que pertenecen exclusivamente a la visión de la empresa. En la figura 10 se muestra esta distinción.

Figura 10: planos del proceso: visión del expatriado y de la empresa

		Visión Empresa	**Visión Expatriado**
PLANO	ECONÓMICO	ROI	Paquete retributivo
	FAMILIAR	N/A	"Gestión familiar"
	PROFESIONAL	Proyecto Empresarial	Desarrollo profesional

Fuente: Modelo Gómez-Martí (2010)

[10] Son muchos los estudios académicos que han abordado la cuestión desde esta perspectiva. Por ejemplo, Harvey, Speier y Novecevic (2001) hacen una revisión de las principales prácticas y políticas de expatriación; o bien, con un acercamiento distinto, se puede consultar el estudio de Baruch, Steele y Quantrill (2002), que se centra en la repatriación de mujeres con perfil senior, pero tiene en cuenta todo el proceso

[11] Las referencias que se podrían mencionar en este sentido son innumerables. Cuando más adelante se analicen las fases y los planos del proceso se aportará abundante bibliografía de distintos aspectos concretos.

Para simplificar y aclarar los conceptos se considerará que el "proyecto empresarial" coincide con el plano empresarial. Es una decisión lógica, porque es cierto que plano empresarial corresponde exclusivamente a la visión de la empresa y no sería, por tanto, parte de esta tesis. Del mismo modo que en este trabajo, no se va a analizar el ROI, tampoco se analizará el éxito del proyecto empresarial. Así pues, el modelo quedaría adaptado tal y como aparece en la figura 11:

Figura 11: visión del expatriado: planos y etapas

		ETAPAS		
		INICIO	DESARROLLO	REPATRIACIÓN
PLANO	ECONÓMICO		Paquete retributivo	
	FAMILIAR		"Gestión" familiar	
	PROFESIONAL		Desarrollo profesional	

Fuente: modelo Gómez-Martí (2010), adaptado.

Se analizarán las acciones de la empresa en cada uno de estos planos y etapas. El éxito o grado de satisfacción dependerá, por tanto, en parte, de lo que la empresa haga en esos ámbitos, pero no exclusivamente. También es de capital importancia lo que el expatriado perciba (POS), y esta percepción es subjetiva y está íntimamente relacionada con el grado de satisfacción y, por tanto, de éxito del proceso.[12]

En los siguientes dos apartados se realizará un pequeño repaso de los aspectos más importantes, relacionados con este trabajo, en cada una de las fases y en cada uno de los planos. Se comenzará con las fases y las hipótesis se plantearán cuando se llegue al apartado de los planos.

[12] Para una mayor profundización del modelo y su aplicación en la práctica se puede consultar la siguiente referencia: Gómez López-Egea, S. y Marti Sanchís, C. (2010).

2.3.1 Fases del proceso de expatriación

Aunque podrían distinguirse muchas etapas a lo largo del proceso, un modo sencillo de acercarse a esta realidad es diferenciar únicamente tres etapas: previa o inicio, desarrollo y, por último, repatriación. Esta es la aproximación que hicieron Gómez y Marti (2010) y que también ha sido utilizada por otros autores anteriormente, como por ejemplo Bonache, Brewster, y Suutari (2001).

En cada una de las fases el expatriado se ve afectado, con mayor o menor intensidad, en un aspecto concreto de su vida (en cada uno de los planos). Es decir, en cada una de las fases hay algunas variables que son clave para el éxito del proceso: no es lo mismo estar en la fase de adaptación personal al país de destino, que estar en la fase de aceptación del proceso por parte de su familia; tampoco es lo mismo estar en el momento de negociar el paquete económico, que estar en el momento de la repatriación, donde el expatriado se preocupa del reconocimiento por parte de la empresa de los méritos realizados en su asignación internacional. Si bien es cierto que en la literatura académica se han estudiado todas las fases con cierta profundidad, también lo es que una gran parte de ellos se han centrado exclusivamente en el ajuste y encaje cultural durante el desarrollo de la expatriación (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer y Luk, 2006).

2.3.1.1 Inicio de la expatriación

Las empresas se ven obligadas a enviar trabajadores más allá de sus fronteras y esta necesidad hace que se busque al mejor (Dunbar y Katcher, 1990).[13]

[13] Las causas ya las hemos apuntado en el apartado 1.3.2.: "Los motivos de las asignaciones internacionales" y, en el apartado anterior, se ha explicado también por qué eligen al mejor candidato.

Como afirman Reiche y Harzing (2009) el primer gran estudio sobre la selección de los expatriados fue realizado por Tung (1981), este autor identificaba cuatro variables que afectaban a la selección y contribuían al éxito o fracaso de la expatriación. Por su interés y relación con el análisis factorial que se realizará posteriormente, se recogen algunas de las principales características que Tung (1981) menciona[14]:

a. *Competencia técnica en el trabajo.* Lo señalan como un factor determinante en el éxito, no solo en las asignaciones internacionales sino en toda circunstancia. Es más, afirman que en los procesos de expatriación resulta especialmente importante por la distancia del expatriado con respecto a las oficinas centrales y la menor capacidad de consultar cualquier cuestión referida a su trabajo.

b. *Capacidad relacional del expatriado*. En este ámbito destaca no solo el conocimiento de otras culturas, sino principalmente la versatilidad del expatriado para saber tratar con sus compañeros, subordinados, jefes, clientes y proveedores de un modo eficaz. Para ello habrá que tener en cuenta que seguramente esas personas tendrán una cultura, valores, costumbres y modos de comportarse totalmente diferentes a las del expatriado.

c. *Habilidad para relacionarse con otros factores del entorno:* contexto político y social; contexto legal; la competencia; la estructura socio económica y los sindicatos conforman un contexto que puede ser bien distinto al que el expatriado tiene en su país de origen. Por ello, tiene que conocerlo perfectamente y operar con naturalidad dentro de él.[15]

---

[14] Como se verá más adelante, estas dimensiones quedaron recogidas convenientemente en el cuestionario que se empleó en el trabajo de campo.

[15] Según Mendenhall y Oddou (1985), existe poco conocimiento sobre las verdaderas dimensiones que se han de tener en cuenta para una apropiada "inculturación" del expatriado. Y afirma que existen cuatro dimensiones que tienen una influencia fundamental en el ajuste del proceso.

- *Self orientation dimensión*: que está relacionada con todas las actividades y atributos que contribuyen a fortalecer la autoestima y confianza en sí mismo del expatriado.
- *Other´s orientation dimensión*: Acciones que colaboran a que el expatriado interactúe eficazmente con las personas del país de destino.

d. *Situación familiar*: Se refiere a una cuestión que se tratará ampliamente cuando se exponga el plano familiar: la capacidad de adaptación de la familia (fundamentalmente del cónyuge) al país de destino. Empresarios e investigadores están cada vez más convencidos de la importancia de este factor para un buen desarrollo posterior del proceso.

e.

Las características personales y psicológicas de las personas implicadas en el proceso (no sólo el expatriado, sino también la persona responsable de la selección) son determinantes en esta fase (Caligiuri, 2000; Spreitzer, McCall y Mahoney, 1997). Sin embargo, muchas empresas en la práctica se fijan fundamentalmente en la competencia técnica del candidato para tomar la decisión (Harris y Brewster, 1999; Morley y Flynn, 2003; Sparrow, Brewster, y Harris, 2004). Y, como afirman Bonache y Brewster (2001), es normal que así sea: por un lado es muy difícil identificar y medir competencias interpersonales que sean relevantes en un contexto extraño (país extranjero).

Por otra parte, es habitual que la decisión sea tomada por ejecutivos de línea, que no tengan en cuenta los criterios que provienen del departamento de RRHH y se centren más en otros aspectos que no son los interpersonales. Por otro lado, la persona que selecciona puede ser señalada como culpable en caso de que el proceso fracase, para evitar esta situación, minimiza el riesgo eligiendo al candidato mejor preparado desde un punto de vista técnico.

Como se verá cuando se analice el cuestionario, además de las cuestiones mencionadas, en este trabajo se han considerado aspectos diversos de esta primera etapa: consideración de las circunstancias familiares; adaptación profesional del cónyuge; política de relación y

- *Perception*: Entender por qué los extranjeros se comportan de una determinada manera.
- *Dureza del país de destino*: Afecta y modifica las anteriores, agravando o disminuyendo su impacto.

coordinación con la matriz; consideración de los conocimientos técnicos del expatriado, su orientación a resultados, su carrera profesional o su capacidad emprendedora.

Se estudiarán por tanto, qué acciones ha tomado la empresa –las arriba mencionadas y otras- en esta etapa del proceso para apoyar al expatriado, desde la percepción del expatriado.

2.3.1.2 Desarrollo de la expatriación

El apoyo que se le ha brindado al expatriado cuando fue seleccionado, debe ir más allá de la formación antes de partir y debe extenderse a una involucración de la empresa mientras el expatriado se encuentra en el país de destino.

Normalmente los expatriados pierden el contacto con el país de origen y descubren que, de modo habitual, se quedan fuera de los "circuitos de comunicación" a los que antes pertenecían. La sensación de estar descolgados aumenta considerablemente con el tiempo y este sentimiento puede repercutir en el rendimiento; por eso, es importante mantener a los expatriados informados, y no sólo informados, sino apoyados en todo momento. La existencia de un mentor que actúe como enlace entre el expatriado y el país de origen, siempre ha sido una buena experiencia para defender los intereses mientras dure la asignación internacional. [16]

El intercambio de información debe ser habitual, y se debe facilitar crear unos ámbitos donde el expatriado se sienta seguro hablando de los temas que realmente le preocupan, con un interlocutor competente:

[16] Vance, Vaiman y Andersen (2009) afirman que resulta de vital importancia la existencia de una persona (*liaison*) que se preocupe de asegurar que el expatriado tiene todo el conocimiento necesario –laboral, social y cultural- y una comunicación fluida tanto con la subsidiaria como con la matriz. Para profundizar en estudios en esta línea se pueden consultar los siguientes: Kupka, Everett y Cathro (2008); Hildebrandt (1975).

conflictos en el país de destino, problemas familiares, desarrollo del trabajo encomendado por la empresa, el propio futuro profesional del expatriado. Es buena práctica asegurar periódicamente que los canales de comunicación están funcionando correctamente.

En cualquier caso, es evidente que la exposición que el expatriado tiene a una cultura extranjera conlleva elevados niveles de stress e incertidumbre, que es lo que comúnmente se reconoce como el shock cultural (Oberg, 1960). Quizá sea este el motivo por el que mucha de la investigación realizada se haya centrado en analizar el proceso de ajuste a nuevos entornos durante la asignación.[17]

Algunas empresas que no pueden permitirse tener un mentor personalizado, cuentan con un departamento exclusivo de asignaciones internacionales (Tung, 1987). Este autor también señala que debe conocerse a fondo las circunstancias de las personas y adecuar las expectativas a esta situación. Afirma que los japonenses, por ejemplo, no esperan que sus expatriados tengan un pleno rendimiento hasta el tercer año de la asignación y muchas compañías europeas permiten un margen de un año completo para adaptarse a la nueva cultura. Se entiende que el ajuste del expatriado sea más fácil cuando se excluye al expatriado de responsabilidades durante los primeros meses, especialmente en países donde la cultura sea muy diferente. De esta manera, se evitan muchos fallos que después son la causa de dificultades posteriores en la adaptación.

Por otra parte a la hora de determinar la duración de la asignación internacional es necesario tener en cuenta que lo habitual será que el tiempo invertido para desarrollar una determinada tarea sea mayor en contextos extranjeros que en el país de origen. Quizá por eso este mismo

[17] Un buen compendio de lo estudiado hasta el año 2010 se puede encontrar en Takeuchi (2010). En este artículo el autor realiza una revisión crítica de la literatura sobre el ajuste en la expatriación, en la que resulta particularmente interesante que la investigación se centre, no sólo en la figura del expatriado, sino también en otros grupos de interés presentes en el proceso.

autor sugiere que el periodo de evaluación debería contemplar periodos más largos.

El principal objetivo de esta etapa es asegurar el ajuste de la asignación internacional. Un buen encaje facilitará enormemente la satisfacción del expatriado y el éxito del proceso. Por ser un tema tan relevante, se le dedica un apartado específico (véase apartado 2.2. Modelos de satisfacción y ajuste de la expatriación).

Para concluir este apartado es importante considerar con toda su magnitud la diferencia real que existe entre las personas que son expatriadas por primera vez, y aquellas que ya han sido expatriadas. Como afirman Shaffer, Harrison y Gilley (1999), para quienes están en su primer proceso de expatriación, el apoyo del supervisor local está negativamente relacionado con el ajuste en el puesto de trabajo, mientras que en aquellos que tenían alguna experiencia previa, esa relación era positiva. Lo mismo sucede con el apoyo de los colegas de trabajo locales: los expatriados con experiencia confían más en su ayuda que los que se expatrían por primera vez. Estos autores concluyen que las experiencias previas enseñan a los expatriados a fiarse más de los colegas de trabajo en el país de destino que de los que se quedan en el país de origen.

En general, los resultados de Shaffer *et al.* (1999) confirman el modelo conceptual de Black, Mendenhall y Oddou (1991) y señalan con claridad la importancia de algunos aspectos para esta etapa inicial de desarrollo: el diseño del puesto de trabajo, contar con sistemas de apoyo por parte de la organización, incluir al cónyuge en programas de apoyo y formación, y, por último, la importancia de que el expatriado domine el idioma como criterio de selección.

2.3.1.3 Repatriación

Desde hace mucho tiempo –al menos desde el año 1963- es ampliamente reconocido que el hecho regresar al país de origen después de una prolongada estancia en el extranjero –y no sólo por motivos profesionales- es un proceso sujeto a retos no menos difíciles que los que se encuentran en el desplazamiento inicial (Gullahorn y Gullahorn, 1963).

La repatriación suele ser una experiencia difícil tanto para los individuos como para las empresas (Scullion, 1994). Por un lado, los empleados no esperan encontrar dificultades al regresar y, por eso, no están preparados para afrontarlas (Bossard y Peterson 2005). Algunos autores piensan que la repatriación es un proceso incluso más traumático que la experiencia internacional (Gómez- Mejía y Balkin, 1987; Linehan y Scullion, 2002).

Al estudiar los fenómenos de repatriación siempre se ha considerado el alto coste económico de los retornos anticipados de expatriados. Hace años se intentó hacer una estimación del número de expatriaciones que tenían un retorno anticipado, pero el rango que se obtuvo fue demasiado amplio (Black, 1988)[18]. En 1985, Copeland y Griggs, estimaron los costes directos (pérdidas) de cada fracaso en la retención de un expatriado y oscilaban entre los 55.000 $ y los 250.000 $. Según estudios un poco posteriores, una repatriación anticipada puede llegar a tener un coste de 1 millón de $ (Shannonhouse, 1996). En definitiva, uno de los riesgos de esta última fase es una repatriación anticipada y ésta tiene un coste que no resulta fácil de medir, ni en su grado de incidencia, ni en su coste.[19]

[18] Estos autores situaron el rango entre el 16% y el 50%.

[19] También los expatriados que permanecen en el país de destino pero se "desenganchan" psicológicamente hacen que la empresa incurra en pérdidas (descenso de la productividad, descenso de la cuota de mercado y de posición competitiva), empeoramiento en el trato con los empleados, clientes y proveedores (Black *et al.*, 1992). Además, un retorno anticipado puede tener asociados otros costes, que no vamos a analizar, como son la disminución de la

Huelga decir que para las empresas resulta crucial retener el talento de los expatriados, no sólo para aprovechar la inversión realizada en ellos, sino para evitar el riesgo inmediato de que ese empleado se vaya a trabajar a la competencia (Kamoche, 1997).

Si bien es cierto que los procesos de asignación internacional pueden servir como catalizador para la formación del expatriado, también lo es que cada vez más, se están proponiendo vías alternativas a la expatriación "clásica" (ver "Apartado 1.5. Alternativas a la expatriación"). Con estas alternativas lo que se pretende es, entre otras cosas, evitar los efectos negativos de una repatriación mal gestionada. Es abundante el número de estudios académicos que denuncian la insatisfacción de los repatriados con el apoyo recibido en la repatriación o bien su insatisfacción con el puesto de trabajo que encuentran a su vuelta (Tung, 1998; Stahl, Miller y Tung, 2002).

El grado de satisfacción de los expatriados está normalmente relacionado con el modo la empresa dirige el proceso de repatriación. (Sánchez Vidal, Sanz Valle y Barba Aragón, 2008). Lazarova y Caligiuri (2001) examinaron once prácticas de apoyo que se consideraban importantes por los repatriados. Estas prácticas sólo se llevaban a cabo, en el mejor de los casos por el 50% de las empresas y en el peor por el 10%. Entre ellas las más destacadas son las siguientes:

a. Antes de partir dar información sobre las expectativas razonables en la expatriación.
b. Sesiones formativas e interactivas sobre planificación de carreras.
c. Acuerdo que señale el tipo de posición que se ofrecerá al expatriado al regresar de la asignación internacional.
d. Programas de *mentoring* durante la expatriación,

autoestima, carreras interrumpidas, desencaje en las relaciones profesionales o familiares (Tung, 1988).

e. Programas de reorientación cuando se produzcan cambios en la empresa.
f. Seminarios de formación para repatriados acerca de las respuestas emocionales después de la expatriación.
g. Asesoramiento financiero y fiscal.
h. Comunicación fluida con la matriz.

Estas prácticas fueron sugeridas por repatriados, pero como es evidente se han de ejecutar no sólo en el momento de la repatriación. Sobre muchas de estas cuestiones, como se puede ver en el cuestionario adjuntado en el Anexo 1 los autores del modelo realizan bastantes preguntas al respecto.

Uno de los mayores problemas que puede aumentar el riesgo de perder a los repatriados es la reintegración de los trabajadores internacionales en la organización del país de origen. Estas dificultades se deben normalmente a la pérdida de autonomía que el profesional sufre a la vuelta de una asignación internacional, la falta de un plan de carrera claro en la empresa o problemas de readaptación familiar, entre otros (Johnston 1991; Peltonen, 1997; Suutari y Bewster 2003).

En todo caso, una conclusión clara que proviene de la literatura sobre el ajuste en la expatriación (Harvey, 1985; Black, 1988; Nicholson y Imaizumi, 1993) es que los expatriados que no se adaptan adecuadamente a las asignaciones internacionales tampoco realizarán bien su trabajo, estarán fuera desde el punto de vista psicológico y muy probablemente retornen anticipadamente (Guzzo *et al.*, 1994).

2.3.2 Planos del proceso

Una vez realizado el recorrido por las tres fases de las que consta una expatriación, estamos en condiciones de analizar lo que se ha

denominado como "planos" del proceso, que están contenidos en el modelo Gómez y Marti (2010). Como ya se ha visto, estos autores distinguen tres planos: el económico, el profesional y el familiar.

Definimos planos del proceso como los distintos ámbitos –tanto de la empresa como del expatriado- que son afectados por un proceso de expatriación. La génesis conceptual de estos planos es tan antigua como el primer estudio de expatriación; sin embargo, la agrupación conceptual de ellos en cuatro planos diferenciados es una aportación del modelo Gómez y Marti (2010).

En esta tesis nos centraremos en la visión del expatriado, por tanto, no se analizarán en los resultados ni el ROI ni el proyecto empresarial; sin embargo, por pertenecer al Modelo Gómez y Marti (2010) sí se hará una breve mención a estos conceptos cuando se expliquen los planos en los siguientes apartados.

Se verá el efecto de las acciones de la empresa en estos planos sobre la satisfacción del expatriado. Para ello se ha elaborado una medida de satisfacción partiendo de estudios empíricos que han demostrado que las expectativas sobre la promoción futura están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado (Parker y McEvoy, 1993). También se ha tenido en cuenta lo que afirman Kraimer y Wayne (2004) de que un factor de estrés está determinado por las expectativas del expatriado sobre las acciones de la empresa. En concreto mencionan aspectos relacionados con la promoción (no tener expectativas sobre la promoción). Si el expatriado piensa que su asignación internacional traerá consigo una promoción, estará más dispuesto a ver la expatriación de manera positiva. Lo mismo sucederá si piensa que la expatriación es un reconocimiento por parte de la empresa y no un castigo; o si considera que la empresa valorará el esfuerzo realizado.

Estas son, por tanto, las cuestiones que se han recogido para medir la satisfacción: el reconocimiento en la selección, la promoción profesional y la valoración en general (también económica) del trabajo y el esfuerzo realizado. En el fondo, es una satisfacción que mide indirectamente (a través de la percepción del expatriado) el compromiso por parte de la empresa con él.Por eso, de algún modo se puede decir que mide también la satisfacción de la empresa con respecto al trabajo del empleado, desde la visión del propio expatriado.

2.3.2.1 Plano económico

Como se ha señalado en la figura xx, este plano comprende dos conceptos diferentes en función del prisma desde donde se mire: El ROI, si analizamos el plano desde el punto de vista de la empresa, y el paquete retributivo, si nos ponemos en la situación del expatriado. Empecemos hablando brevemente del ROI.

¿Resulta la expatriación una política de RRHH rentable para la empresa? La respuesta a esta pregunta es del máximo interés pero, por desgracia, su respuesta es muy compleja. Si se pretende contestar a esta pregunta sólo desde el punto de vista económico, parece que es más caro expatriar que otras alternativas (Chen *et al.*, 2002). Sin embargo, son múltiples los motivos que hacen que la medición -y la consecuente comparación- sea muy difícil. Por un lado, la capacidad de medir los costes reales de un proceso es muy limitada: hay algunos costes asociados que no resulta sencillo cuantificar: los costes asociados con la adaptación del expatriado (y su familia), la falta de rendimiento por el cuestiones relacionadas con el traslado y no con el trabajo; problemas de motivación y encaje cultural; o bien el efecto negativo que produce en los directivos locales el hecho de que venga un expatriado a realizar funciones directivas (Chen *et al.*, 2002).

Por otro lado, también resulta muy limitada la capacidad de comparar esos costes con "la alternativa" al proceso de expatriación. Entre otras cosas porque "esa alternativa" no se ha realizado en la práctica y, por tanto, no se tienen datos empíricos de lo que ha sucedido.

En este contexto también se han analizado los costes que se asumen cuando se produce una repatriación anticipada (porque en algunos casos deberían tenerse en cuenta). Tungli y Peiperl (2009), en un estudio comparativo con varios países –Alemania, Japón, Inglaterra y Estados Unidos- que representaban tres continentes distintos, fijaron esta cantidad en unos 198.000 $ de media.

En la actualidad el modo de enfocar este plano, desde el punto de vista de la empresa, consiste en medir su rentabilidad económica a través del ROI. Recientemente se ha constatado que las empresas todavía no tienen un procedimiento formal para medir esta variable (McNulty*et al.*, 2009), y los mecanismos siguen siendo bastante informales.[20]

De hecho, todavía no se ha logrado un consenso en el modo de emplear este indicador y se trata claramente de un tema de investigación complejo, en el que se ha investigado poco.

Desde el punto de vista del expatriado, el plano económico se ha englobado dentro del concepto de *Organizational Rewards* o recompensación por parte de la organización. Para manejar conceptos simples en esta tesis se ha denominado "paquete retributivo". Sin embargo, este ámbito no se refiere sólo al salario del expatriado, sino también a otras remuneraciones no monetarias, pactos retributivos especiales y atenciones a la familia del expatriado (ayuda estudios, viajes al país de origen, vivienda y fiscalidad).

[20] Los autores de ese estudio analizaron cómo se medía esta variable en 51 empresas globales que abarcaban 18 industrias y con oficinas centrales en Norteamérica, Reino Unido, Europa, África y Asia.

El ámbito económico ha ido adquiriendo una importancia creciente en las asignaciones internacionales. Como sostienen Bonache *et al.* (2001) hasta hace unos años el aspecto económico se contemplaba como una cuestión administrativa más que estratégica; sin embargo, recientemente esta variable está adoptando una función más estratégica (Bloom y Milkovich, 1998) que se emplea como herramienta para motivar a los expatriados.

En general, en los procesos de expatriación, los costes financieros y humanos son considerablemente superiores en ámbitos internacionales que en ámbitos nacionales (Dowling y Schuler, 1992; Forster, 1997). Tal y como recogen Suutari y Brewster (1998), los principales problemas que incrementan estos costes tienen que ver no sólo con la adaptación profesional, sino también con la cultural (Mendenhall y Oddou, 1985) y, como veremos más adelante, también están relacionados con la parte del stress de la expatriación que recae en miembros familiares (Harvey, 1985).

En nuestro trabajo de investigación, como se verá más adelante, se han contemplado algunos aspectos concretos sencillos de medir y explicar. En este ámbito o plano, los acuerdos que se negocian con los expatriados pueden ser muy complicados, por el efecto de la fiscalidad.[21] En este trabajo se ha simplificado la cuestión incluyendo, entre otros, algunos ítems como los siguientes:

a. *Alquiler o adquisición de vivienda:* en este caso, la vivienda corre a cargo de la empresa y el nivel de la misma depende del puesto que

[21] Las multinacionales con más experiencia en expatriación emplean lo que llaman la "hoja de balance" para calcular el salario de los expatriados. Este mecanismo tiene como objeto mantener el poder adquisitivo del salario que le correspondería si se hubiera quedado en su país. Se tiende a utilizar para destinos entre 2 y 5 años. De esta forma, los expatriados se mantienen dentro del sistema salarial de su país de origen con el fin de mantener la equidad con el salario de sus homólogos que han ocupado sus puestos.

Otra práctica comúnmente extendida, al menos en España, es la ecualización fiscal consiste que en deducir del salario los impuestos hipotéticos que un profesional destinado en el exterior tendría que pagar en su país de origen. A cambio, la empresa se haría cargo de todos los impuestos que le correspondería pagar en el país de destino.

vaya a ocupar el expatriado. Su importe se calcula en función del porcentaje de sueldo que el expatriado dedica a la vivienda en su país de origen y al coste de la misma en ese país. Algunas empresas, en lugar de financiar la vivienda conceden una cantidad neta que el expatriado se administra personalmente como más le convenga.

b. *Vehículo privado:* se financia el importe del vehículo según el puesto que ocupe el expatriado en la empresa.
c. *Viajes anuales de la familia al país de origen:* es un aliciente que permite a la familia volver al país de origen en el período de vacaciones para que no pierdan el contacto con el país de origen.
d. *Transporte bienes personales:* puede ser, por ejemplo, poner un contenedor de un transatlántico o un camión de mudanzas para que el expatriado y su familia puedan llevarse muebles, ropa y útiles a su nuevo país.
e. Seguro médico internacional.
f. *Colegio de los hijos:* de manera proporcional al que pagaban en el país de origen.
g. *Gastos extra derivados de la reubicación de la familia:* dentro de ellos, encontramos medidas de seguridad y protección, seguros de vida y accidentes, inscripción de la familia en clubes sociales, etc.

Estos puntos mencionados resultarán, a la postre, de capital importancia porque definen y concretan lo que a lo largo de todo el trabajo se denomina como beneficios sociales, que tendrá una gran relevancia como se verá más adelante.

En esta tesis nos centraremos en las acciones realizadas por la empresa para satisfacer el ámbito económico del expatriado. Se verá, pues, si las acciones de la empresa en este ámbito influyen en la satisfacción general del expatriado.Según la teoría del intercambio social y de las investigaciones realizadas por Shore *et al.*(1995), las acciones de la empresa en este ámbito deberían tener un impacto positivo en la satisfacción del expatriado.

Por otro lado, Kraimer y Wayne (2004), examinaron el impacto que tendrían estas acciones en el compromiso con la compañía, pero no con la satisfacción. Ellos mismos sugirieron que se promoviera investigación que evaluara el efecto del POS en la satisfacción. También animaron a examinar el efecto del POS bajo otros esquemas y contextos. Las hipótesis que se presentan a continuación son una respuesta a esta llamada.

H_1: Las acciones de la empresa en el plano económico estarán positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

Junto con esta hipótesis, se quiere conocer también qué lugar ocupan las acciones de la empresa en este plano en la satisfacción del expatriado. Gómez y Marti (2010) afirmaron que ocuparía un segundo lugar. Serían, por tanto, menos importantes que las acciones de la empresa en el plano profesional, pero más importantes que las acciones de la empresa en el plano familiar.

H_4: Las acciones de la empresa en el plano económico influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano familiar

H_5: Las acciones de la empresa en el plano profesional influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano económico

2.3.2.2 Plano Profesional

De nuevo este plano tiene dos lecturas diferentes: bien el objetivo empresarial de la expatriación –para la empresa-; o bien, el desarrollo profesional–para el expatriado-; empecemos por el primer concepto.

El objetivo empresarial de la expatriación es lo que la empresa pretende alcanzar con la asignación internacional. Se dijo en la introducción que el control (Adler y Ghadar, 1990); la coordinación y transmisión de conocimientos (Kogut y Zander, 1993) eran los principales motivos para las empresas. En el apartado 1.3.2 "Los motivos de las asignaciones internacionales", se profundizó en esta cuestión. Por este motivo –y porque la tesis no se focaliza en esta cuestión- no se abundará más en este primer punto.

En segundo lugar, este plano, desde la perspectiva del expatriado, se centra en su desarrollo profesional. Un elevado porcentaje de expatriados está convencido -antes y después de la expatriación- de que la asignación supone un paso adelante en su carrera profesional; satisfacer esta expectativa tan elevada supone, en la mayoría de los casos, un reto para la empresa.

Como se ha visto en el apartado de repatriación (apartado 2.3.1.3) la realidad es que muchas de las empresas no han planificado bien la vuelta y no son capaces de satisfacer estas expectativas convenientemente. Unas veces es la falta de un puesto vacante en la empresa a la que vuelve; otras, la necesaria reducción de *status*; a veces, incluso el recelo de los compañeros son razones que dificultan el desarrollo profesional del expatriado y, en ocasiones, impacto de una expatriación en la carrera profesional puede ser percibida de modo neutral o incluso negativo (Hammer, Hart y Rogan, 1998; Adler, 2001).

El avance dentro de la organización es el principal motivo que mueve a los expatriados a aceptar una asignación internacional (Miller y Cheng, 1978) y, paradójicamente, la carrera del expatriado aparece en ocasiones como una alternativa poco atractiva y peligrosa (Selmer, 1998). Sin embargo, hay que tener en cuenta un cambio de paradigma: a finales del siglo XX las carreras profesionales se desarrollaban prácticamente en su totalidad dentro de una o dos empresas y los desplazamientos a otros países para el desarrollo profesional eran

infrecuentes. En la actualidad, esas barreras se han roto por completo y desde hace al menos 15 años se habla de carreras profesionales sin límites, sin fronteras. Los trabajadores buscan oportunidades profesionales que vayan más allá de las que les puede ofrecer una sola empresa (DeFillippi y Arthur, 1996).

Se entiende que cada vez exista un consenso mayor en que los empleados aceptan la expatriación como un modo de mejorar su carrera profesional pero no dentro de la empresa (Tung, 1998); así lo corroboran también Parker y Inkson (1999) cuando afirman que el progreso profesional se desarrolla no dentro de la organización, sino más bien fuera de la empresa. De hecho, en la literatura sobre expatriación se ha acuñado el término "*boundaryless career*" (Arthur y Rosseau, 1996; Stahl *et al.* 2002) para referirse a una carrera profesional sin límites y, concretamente, sin los límites de una única compañía.

Benson y Pattie (2008) realizaron un estudio del caso donde examinaban el impacto de una experiencia internacional en el desarrollo profesional y en la empleabilidad externa de los empleados de una multinacional norteamericana. A través del análisis de estas tres variables: (1) el incremento salarial, (2) las promociones y (3) el interés de otras empresas por el expatriado, concluyeron que aunque el impacto en su puesto actual no era muy importante, las oportunidades que se presentaban para el futuro sí que lo eran.

Desde un punto de vista conceptual, a la hora de estudiar la carrera profesional del expatriado la literatura académica ha realizado una primera matización que diferencia entre "carreras objetivas" y "carreras subjetivas"; si bien es cierto que no existen una y otra de modo aislado (Hughes, 1958), también lo es que esta distinción ayuda a entender mejor la compleja realidad de las carreras profesionales.

Las carreras objetivas vienen determinadas en gran medida por el contexto social y por las estructuras sociales. Se trata de un concepto

que está muy relacionado con el estatus social que la sociedad otorga al individuo. Como es lógico, este estatus social vendrá en parte definido por el consenso social sobre las distintas carreras profesionales; este consenso también está influenciado por el contexto legislativo, social y político de una determinada sociedad en un momento concreto (Scott, 2005).

Por otro lado, las carreras subjetivas reflejan el modo en que la persona experimenta y evalúa su propia carrera (Barley, 1989). No se trata ya del modo en que la sociedad percibe la carrera de una persona concreta, sino de cómo el individuo percibe su propia carrera. Como se verá más adelante, este concepto está muy relacionado con la satisfacción del individuo. Por tanto, serán muchos los aspectos que influirán desde esta perspectiva en el éxito o fracaso en la carrera del individuo y dependerán de los valores, las metas y objetivos personales, necesidades psicológicas, conciliación familia trabajo, etc. Además, todos estos conceptos van variando a lo largo del tiempo y en función del contexto: cambio de trabajo, épocas de crisis, desarrollo vital de la persona, posibles enfermedades o contingencias familiares imprevistas, son circunstancias que pueden llevar a una actualización del individuo de su carrera subjetiva (Zikic y Klehe, 2006). En nuestro trabajo, nos referiremos al plano profesional como carrera subjetiva y no como carrera objetiva, por la sencilla razón de que es el propio interesado quien responde sobre su propia carrera profesional.

De todo lo dicho, se desprende que la relación entre la satisfacción y el desarrollo profesional del individuo y su compromiso con la organización es una relación que dependerá de alguna manera del POS (Tansky y Cohen, 2001). Como afirman Alzalabani y Modi (2014) muchos investigadores han mostrado que la satisfacción en el trabajo depende básicamente de las prácticas de Recursos Humanos y del POS.Por eso, la siguiente hipótesis que se pretenderá contrastar es conocer si las

acciones de laempresa en el plano profesional estarán positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado.

H_3: Las acciones de la empresa en el plano profesional están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

Por otro lado, puesto que Gómez y Marti (2010) afirmaron que el plano profesional era más importante para el expatriado que el plano familiar, se quiere también contrastar si esta afirmación es válida para ver cuál de los dos planos influye más en la satisfacción del expatriado.

H_6: Las acciones de la empresa en el plano profesional influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano familiar

2.3.2.3. Plano Familiar

En nuestro marco conceptual, el plano familiar sólo puede ser estudiado desde la perspectiva del expatriado. Así como existe un ámbito económico dentro de la empresa -con sus objetivos (ROI, entre otros)- y un ámbito empresarial -también con los suyos (control, coordinación, transferencia de conocimiento)-; no existe dentro de la empresa un campo familiar, con unos objetivos para la empresa. Lo que sí existe son las acciones que puede realizar la empresa para procurar la satisfacción en el ámbito familiar del expatriado y eso será lo que se estudie en esta investigación.

La influencia del ámbito familiar durante todo el proceso es un tema recurrente en la literatura sobre expatriación (Birdseye y Hill, 1995; Andreason, 2003). Las circunstancias familiares influyen en el expatriado desde el momento de la propuesta hasta el mismo momento de la repatriación, pasando por cada una de sus etapas intermedias. Esta influencia del entorno familiar, puede tener unas repercusiones positivas

(Mileski, 1998) o negativas como, por ejemplo, una repatriación anticipada (Bauer y Taylor, 2001). Su extraordinaria importancia se ha tenido en cuenta para estudiar algunas recomendaciones que deberían tenerse en cuenta en la selección de los expatriados de cara a sus circunstancias familiares (Moore, 2002).

Cuando se habla del plano familiar en el proceso de expatriación, siempre se tiende a pensar en el cónyuge del expatriado, que habitualmente suele ser una mujer. En nuestro caso, el 28.3% de la muestra eran mujeres, por tanto, siempre que se esté hablando de la muestra, en la mayoría de los casos que se hable del cónyuge (en concreto en el 71.7% de los casos) se estará hablando de una mujer. Es preciso tener en cuenta que la adaptación del cónyuge es uno de los factores más determinantes para el éxito de la asignación internacional (Black y Gregersen, 1999) y también la influencia decisiva que el ámbito familiar puede tener en una repatriación anticipada (Shaffer y Harrison, 1998).

La adaptación familiar se ha denominado en lenguaje técnico "ajuste familiar". Ya en los años 80, Black señalaba que la falta de ajuste de la familia y/o el cónyuge es la principal causa del fracaso en las asignaciones internacionales (Black, 1988). Como bien señalan distintos autores, existen muchos estudios que manifiestan una relación directa entre estas dos variables (Black y Stephens, 1989; Birdseye y Hill, 1995), pudiéndose llegar incluso a la situación de que un expatriado renuncie a un puesto satisfactorio por una falta de adaptación de su familia.

En la medida en que el papel de la mujer en el mundo de la empresa ha evolucionado, el modo de enfocar el plano familiar del expatriado también ha ido cambiando. La mujer ha ido incorporándose poco a poco en los procesos de expatriación, y ha pasado de ser "la acompañante" (la familia) del expatriado, a ser la protagonista del proceso (la expatriada). Uno de los primeros en preguntarse por el papel de la mujer en las asignaciones internacionales fue Adler (1984), quien

en los años 80 se cuestionaba la presencia de las mujeres en dichos procesos. En esos años, estaba teniendo lugar la paulatina incorporación de la mujer al mercado de trabajo, pero todavía no estaba extendida la práctica de expatriar mujeres.[22]

A finales de los 90, la temática se amplió y a lo largo de la siguiente década se trataron temas muy diversos. A continuación se mencionan sólo algunos de ellos: las diferencias entre hombres y mujeres en la decisión de aceptar una expatriación (Lowe, Downes y Kroeck, 1999), los factores que influyen en la adaptación de la mujer en un proceso de expatriación (Caligiuri, Joshi y Lazarova, 1999) y las diferencias entre unos y otras en el "ajuste" o adaptación del expatriado (Selmer y Leung, 2003); por otra parte, también se han realizado estudios comparativos entre distintas experiencias de expatriación en mujeres en distintos países (Napier y Taylor, 2002), en los que se señalaban que el principal reto que encontraba la mujer en las asignaciones internacionales era ganar credibilidad y sobrellevar la alta visibilidad y responsabilidad a la que estaba expuesta de modo continuado.

Recientemente, el género (ser hombre o mujer) es un tema relevante de estudio por sus muchas implicaciones y los distintos prismas desde los que puede afrontarse la cuestión: ¿Es ético discriminar candidatos o aplicar un trato diferente en función del sexo? (Lansing y Boonman, 2011). Por su parte, Kraimer y Wayne (2004) señalaron que sería interesante comprobar si sus resultados sobre el compromiso con la

[22] Pocos años después –en 1987-, el mismo Adler planteaba la cuestión de si una empresa norteamericana de gran crecimiento (*Pacific Rim*) debía enviar mujeres a Asia para desarrollar tareas directivas. Se hacía la siguiente pregunta: ¿Pueden las empresas norteamericanas enviar –con éxito- mujeres expatriadas a Asia o deben limitar a los hombres las posiciones directivas? Tras entrevistarse con 52 mujeres concluyó que su asignación internacional había sido todo un éxito. Llama la atención, para la mentalidad actual, que pueda conducirse un estudio con esa pregunta de investigación.
En 1998, Harris vuelve a preguntarse sobre el papel de la mujer en las asignaciones internacionales. En su estudio, *Women in International Management: The times are changing?*, reflejaba la tendencia, cada vez más estable, de la incorporación de la mujer en los procesos internacionales.

organización serían extensibles a diversos grupos, entre otros a las mujeres. Por este motivo, se ha querido recoger también una hipótesis para saber si el sexo del expatriado influye en la satisfacción el mismo.

Se entenderá el plano familiar como la carga familiar del expatriado, es decir, la responsabilidad en el ámbito familiar de la persona expatriada. En concreto, los expatriados son preguntados por el número de familiares que les acompañan en la expatriación. Este modo de entender el plano familiar es muy similar al empelado por Shaffer y Harrison (1998).Nuestro propósito es centrarnos en la familia del expatriado, con independencia del número de miembros, y conocer qué importancia tiene el ámbito familiar en los procesos de expatriación.

Ya se ha dicho que el plano familiar siempre se empareja con el fracaso de la expatriación. En realidad, el plano familiar es un ámbito que tiene la capacidad de hacer fracasar el proceso de expatriación y suele entrar directamente en conflicto con el plano profesional. Para el expatriado en muchas ocasiones invertir más tiempo en un plano significa invertir menos tiempo en otro, y debe escoger en qué plano invertir su tiempo.

Por un lado, quienes tengan más responsabilidades familiares deberían tener menos tiempo para atender lo que se les demanda desde el entorno profesional. Aquellos que tengan familias más numerosas (más responsabilidades) deberían dedicar más tiempo a su esposa y a los hijos y menos a su trabajo. También en estos casos, por la dificultad de compaginar unos compromisos y otros, los conflictos relacionados con la conciliación familia-trabajo serán mayores, lo cual está negativamente relacionado con la satisfacción en el trabajo (Netemeyer, Boles y McMurrian, 1996).

Además, como la persona es una unidad, (véase punto 1.1.4 Teorías Familia-Trabajo) todo lo que afecte a un plano tendrá repercusión en el otro. Por ejemplo, la falta de satisfacción en el ámbito

familiar tendrá su repercusión en la falta de rendimiento y eficacia en el profesional. Como señalan Caligiuri *et al.* (1998) la mayoría de los estudios que han analizado el efecto de la adaptación familiar en todo el proceso, se han fijado principalmente en la adaptación cultural tanto del expatriado como de su cónyuge como una variable que puede predecir la repatriación anticipada. Por este motivo también interesa comprobar si el hecho de que el expatriado viaje sólo o acompañado (lo que se ha llamado "la situación personal del expatriado"), influye sobre la satisfacción del mismo.

Algunos conceptos que están presentes en el plano familiar del modelo Gómez y Marti (2010) forman parte de la clasificación que hicieron Olson, Russell y Sprenkle (1984) en su momento. Son los siguientes: Comunicación familiar, adaptabilidad familiar y apoyo familiar. Se explican a continuación:

a. *Comunicación familiar:* Es la base de los otros dos conceptos (adaptabilidad y apoyo) que se explicarán más adelante y se refiere a la posibilidad de resolver conflictos, disentir mutuamente, establecer reglas de decisión, intercambiar opiniones… Todas estas acciones permiten que el apoyo familiar tenga lugar y la adaptabilidad familiar mejore. En definitiva permite la evolución de uno y otro y, cuanto más fluida sea, la evolución se desarrollará en un sentido positivo. Esta variable está positivamente relacionada con el grado de adaptación.
b. *Adaptabilidad familiar:* El grado de adaptabilidad familiar vendrá determinado por la eficacia en el cambio de las normas de comportamiento familiar como resultado de la asignación internacional. Esta variable está positivamente relacionada con el grado de adaptación.
c. *Apoyo familiar:* Se refiere a la cohesión y cercanía de los miembros de la familia entre sí. También se puede medir como la cantidad de apoyo emocional que los integrantes de una familia se ofrecen

mutuamente. A diferencia de las dos variables anteriores, esta variable, tiene un punto de saturación, donde la relación con la adaptación familiar deja de ser positiva. Demasiada interacción puede ir en detrimento de la adaptación e integración familiar.

Es bueno recordar ahora que en el modelo de Black *et al.* (1991) el ajuste del cónyuge tenía un impacto muy fuerte en el ajuste general pero llamativamente, no tenía mucha relevancia en el ajuste en el trabajo. Por eso, y de acuerdo con la literatura recogida, resulta relevante preguntarse si las acciones de la empresa en cada uno de los campos que se acaban de señalar dentro del plano familiar tendrán una repercusión positiva en la satisfacción del expatriado.

H_2: Las acciones de la empresa en el ámbito familiar estarán positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

Eisenberger*et al*. (1986) afirmaron que los empleados tienen una percepción general del grado en que la organización valora su contribución y se preocupa sobre su bienestar. Según estos autores si existe un POS elevado se consiguen dos cosas: (a) satisfacer las necesidades de aprobación, estima e identidad social y (b) generar la expectación de que un esfuerzo extra por parte del expatriado será reconocido y recompensado por la empresa.

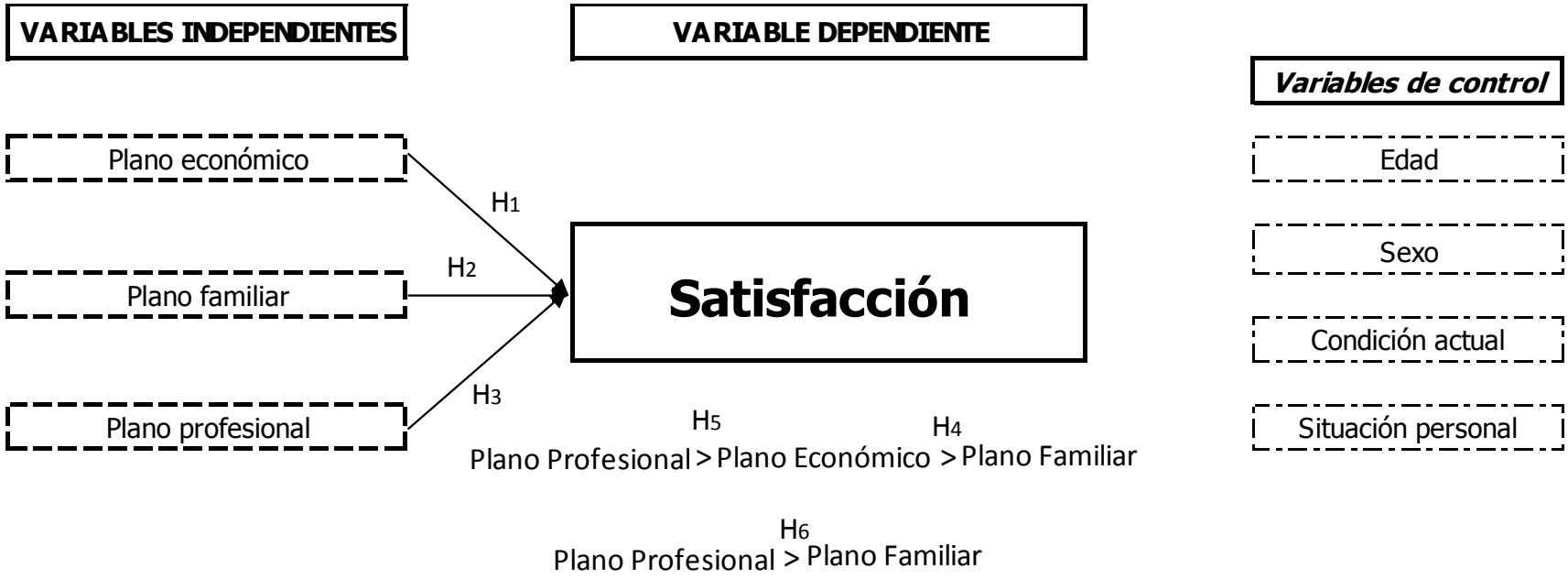
Por último, para completar el modelo faltan un par de variables de control que, según Rhoades y Eisenberger (2002) pueden explicar o matizar algunas conclusiones con respecto a la variable dependiente. La primera de ellas es la edad que se añadirá al modelo para ver si realmente tiene algún efecto en la satisfacción del expatriado.

Finalmente queda conocer si el momento de la expatriación en que se encuentre tiene algún efecto en la satisfacción. El expatriado puede hallarse en cualquiera de las fases de la expatriación descritas anteriormente, para simplificar se han considerado dos posibles situaciones: que esté en pleno proceso (expatriado) o que ya haya

comenzado el proceso de repatriación (repatriado). Kraimer y Wayne (2004), en las limitaciones de su estudio, afirman que toda su muestra de expatriado llevaba dos años en la asignación internacional, por este motivo animaban a realizar estudios que comprobaran si los resultado son extensibles a expatriados que estén en una etapa más inicial del proceso. Como en nuestra muestra existe este perfil, se tendrá en cuenta en el modelo y aparecerá como "condición actual".

Así pues, el modelo que servirá para contrastar las hipótesis planteadas en este apartado se muestra en la figura 12. En los siguientes capítulos se explicará la metodología empleada, los resultados obtenidos y las conclusiones.

Figura 12: modelo de contrastación



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este tercer capítulo, que consta de tres apartados, es describir los aspectos relacionados con el diseño de la investigación.

En el primer apartado, se centra la atención en la metodología empleada. Como se verá, han sido necesarias dos herramientas estadísticas para alcanzar los objetivos de esta tesis. En primer lugar, para construir el modelo se han realizado sucesivos análisis factoriales, por lo que se dedican algunas líneas a describir esta técnica y ver cómo se aplica al caso concreto de esta tesis. En segundo lugar, se ha realizado una regresión lineal para contrastar las hipótesis planteadas, que también es explicada.

El segundo apartado describe la fuente principal de información empleada: el cuestionario. Con los datos obtenidos de esta fuente se ha realizado una codificación y tabulación de toda la información con el objetivo de hacerla operativa. A lo largo de este apartado se explica la estructura formal del cuestionario y se presentan sus principales características y también la estructura conceptual del mismo.

En el tercer apartado se realiza una exposición descriptiva de la muestra y se presentan las principales características tanto del perfil del expatriado como del perfil de las empresas que han participado en el estudio.

Por último, en el cuarto epígrafe se exponen las medidas de las variables independientes, de la variable dependiente y de las variables de control.

3.1 Metodología

En todo el trabajo empírico se ha utilizado como base el cuestionario elaborado por los autores del modelo Gómez y Marti (2010) que ha sido contestado por una amplia muestra de expatriados. Tomando como base las respuestas de los expatriados se han empleado diferentes técnicas estadísticas para alcanzar los objetivos propuestos:

- para hacer el modelo "manejable empíricamente", y obtener las dimensiones que configuran cada plano, se ha empleado el análisis factorial;
- para obtener una medida de satisfacción del expatriado sobre el reconocimiento de la empresa también se ha empleado el análisis factorial.
- y, por último, para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo propuesto sobre la satisfacción del expatriado, se ha empleado la técnica estadística de la regresión lineal.

A través del análisis factorial se han estudiado las acciones de la empresa en cada uno de los tres ámbitos anteriormente mencionados.

Por la relevancia de esta técnica estadística en este trabajo se explica brevemente en el siguiente apartado en qué consiste la técnica.

3.1.1. Construcción del modelo: El análisis factorial

Como se ha visto, el modelo Gómez y Marti (2010) es muy extenso y por ello resulta de gran interés realizar una aproximación al modelo a través de un número limitado de dimensiones. En este sentido,

el objetivo consistía en hacer el modelo "manejable" desde un punto de vista empírico. Como se apuntaba en la memoria, para conseguir este objetivo hay que hay que conocer qué aspectos son los más relevantes a la hora de configurar cada plano y constatar cuál es el contenido que subyace dentro de cada ámbito.

Los análisis factoriales realizados en cada plano han servido para constatan una estructura interna de los planos existentes en el proceso de expatriación. Esta estructura ha permitido obtener las dimensiones que configurarán las variables independientes del modelo de regresión propuesto para contrastar las hipótesis planteadas.

El análisis factorial permite encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto de datos. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí, de tal manera que, cuando se aplica un análisis factorial a las respuestas de los sujetos, se pueden encontrar grupos de variables con un significado común y reducir el número de dimensiones necesarias para explicar las respuestas de los sujetos.

Dentro de cada uno de los planos se han obtenido unas dimensiones distintas con identidad propia que configuran aspectos diferentes dentro de cada plano. En concreto, en el plano familiar se han distinguido dos dimensiones; en el plano profesional, dos y en el plano económico, solamente una. El procedimiento de obtención y la definición de cada una de estas dimensiones se detallan en el apartado 4.2. Como se comprobará hay congruencia entre las dimensiones obtenidas en cada plano.

Nuestra aproximación ha sido iterativa, elimintando en sucesivas fases variables que no ajustaban bien a la estructura del análisis factorial. En aras a la brevedad y a la sencillez expositiva, en los resultados presentados en el capítulo 4 no se mostrarán los resultados obtenidos en cada fase, sino que sólo se detallará la configuración final de los factores

y las estadísticas relevantes para esa última fase y que avalan la bondad del análisis.

Una vez que han sido determinados los factores, el siguiente paso es su interpretación, cuestión que en ocasiones no es fácil. Para facilitarlase ha realizado una operación estadística que se denomina rotación de los factores. El fin de la rotación es ayudar a interpretar en los casos en los que las cargas factoriales no estén claras. En el análisis que se realizará, se centrará la atención en la matriz de componentes rotados.[23]

Existen dos modos distintos de acercarse al proceso de la rotación: el primero produce factores que son ortogonales entre sí (no correlacionados) y el segundo produce resultados oblicuos entre sí (correlacionados)[24]. En nuestro caso, realizaremos una rotación ortogonal VARIMAX[25].

Se ha realizado el test de esfericidad de Barlett (1950). Este test pone a prueba la hipótesis nula de que la matriz de correlación poblacional es identidad, es decir, que las variables están no correlacionadas linealmente en la población. Si no puede rechazarse dicha hipótesis habrá que aceptar que la matriz de correlación solo

[23] La rotación consiste en girar los ejes factoriales. La solución inicial extrae los factores según su importancia, de tal manera que el primer factor explica la mayor parte de la varianza (y, por lo tanto, estará en función de más variables) y los siguientes factores van explicando progresivamente menor porcentaje de varianza. Con la rotación se distribuye la varianza en otros factores para lograr un patrón de factores más simple y más significativo.

[24] Con la rotación ortogonal se producen soluciones que son más fáciles de interpretar y manejar, pero requiere suponer que los constructos subyacentes sean independientes, es decir, no correlacionados. Por otro lado, se puede realizar una rotación oblicua con factores que estén correlacionados, sin embargo, su interpretación posterior es más complicada.

[25] Para una mayor profundización se puede consultar: Ferrando, P.J y Anguiano-Carrasco, C. (2010).

contiene "ruido"[26]. En nuestro trabajo de investigación, en todos los casos se puede rechazar la hipótesis nula, como veremos más adelante.

También se presenta la matriz de covarianzas anti-imagen, que contiene los negativos de las covarianzas parciales y la matriz de correlaciones anti-imagen que contiene los coeficientes de correlación parcial cambiados de signo. En la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen se encuentran las medidas de adecuación muestral para cada variable. Si el modelo factorial es adecuado los elementos de la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen deben tener un valor próximo a 1 y el resto deben ser pequeños.

Para medir el grado de relación conjunta entre las variables se utiliza una medida de adecuación muestral denominada KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Se trata de un estadístico que oscila entre 0 y 1. El KMO evalúa en qué medida las puntuaciones en cada una de las variables son predecibles desde las demás. Dicho de otro modo, la prueba KMO contrasta si las correlaciones parciales son pequeñas. Si el estadístico KMO es grande (i.e. mayor que 0,5) el procedimiento es adecuado, si es pequeño será inadecuado. Algunos autores afirman que el valor debe superar el 0,6 en vez del 0,5 para que sea válido. En cualquier caso, valores inferiores a 0,5 parece que demuestran que la muestra no es adecuada (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

En cada plano se analiza también la tabla de la varianza explicada en la que aparecen todos los autovalores y el porcentaje de varianza explicada por cada uno de ellos. En principio tendremos tantos autovalores como variables tengamos. Según el criterio de Kaiser, sólo los factores que tengan un autovalor superior a uno, serán considerados

[26] Por este motivo, muchos autores consideran este test como una prueba de seguridad y una condición necesaria (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010). Si se rechaza la hipótesis nula, se puede admitir que existe alguna relación entre las variables. Este estadístico se obtiene a partir de la transformación X^2 del determinante de la matriz de correlaciones y cuanto mayor sea, y, por tanto, menor el grado de significación, más improbable que la matriz sea una matriz identidad.

para la investigación. Posteriormente se puede comprobar el porcentaje de varianza explicada por los factores escogidos[27].

3.1.2. Contrastación de hipótesis: Regresión lineal

Para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo la herramienta estadística ha sido la regresión lineal.

En la regresión final, se consideran 5 variables independientes y cuatro variables de control. Como ya se ha dicho, la variable dependiente también se ha obtenido a través de un análisis factorial: se trata de una medida de satisfacción sobre el reconocimiento de la empresa.

Como se verá en el apartado 4.2, han sido múltiples los motivos por los que algunas preguntas contenidas en el cuestionario han sido descartadas para el análisis.

Más adelante, cuando se realicen los análisis factoriales, se verá cuáles son las variables que se incluyen en cada uno de los planos, y se presentará un modelo de regresión. Por ahora, se adelanta que la regresión lineal tendrá el siguiente aspecto:

Satisfacción=α+β_1Plano económico+ β_2Plano profesional+ β_3Plano familiar+β_4Edad+ β_5Situación personal+ β_6Condición actual+ β_7Sexo

[27] El número concreto que se exige a este % varía en función de la disciplina. Por ejemplo, en ciencias naturales se toman factores hasta explicar al menos un 95% de la varianza, mientras que en ciencias sociales es normal considerar sobre el 60-65% de la varianza total como un porcentaje válido. De este modo, tendremos el número de factores necesarios para explicar nuestro modelo.

3.2 Estructura del cuestionario

La elaboración del cuestionario dirigido a los expatriados se completó en marzo de 2010. Durante los cinco meses siguientes (marzo a julio) se realizó el trabajo de campo; así pues, la última entrevista se mantuvo en el mes de julio de 2010.

Al analizar el cuestionario desarrollado por Gómez y Marti (2010), se comprueba fácilmente que muchas de las cuestiones planteadas en él están plasmadas de una forma muy similar al modo en que Eisenberger*et al.* (1986) plantearon la cuestión del POS. Por tanto, por el modo de enfocar la cuestión, resultaba idóneo que el análisis de las acciones de la empresa se desarrollara en el contexto del POS. Con otras palabras, una primera característica de esta memoria de investigación ha consistido en realizar un análisis del POS en el expatriado siguiendo el modelo de Gómez y Marti.

Por otro lado, resultaba particularmente conveniente que la muestra se obtuviera de una empresa multinacional que opera en España. Es muy reducido el número de estudios cuyo trabajo de campo se realiza en este país y se trata, sin duda, de una segunda característica relevante. [28]

En tercer lugar, en la génesis de este trabajo se consideró que la situación debía analizarse mediante un contacto muy directo con los expatriados. Con esa pretensión, se estableció el ambicioso objetivo de realizar todas las entrevistas de modo presencial y personal sin utilizar,

[28] Como se dijo en la Introducción, son pocos los estudios que centren su atención en la figura del expatriado español y menos los que tienen una muestra tan amplia como la que aquí se presenta.
Cabe destacar aquí algunos de los estudios sobre expatriados españoles que se han realizado en los últimos años: Sánchez Vidal, Sanz Valle, Barba Aragón y Brewster (2007); Sánchez Vidal, Sanz Valle y Barba Aragón (2007) y, por último, Sánchez Vidal, Sanz Valle y Barba Aragón (2010).

aunque bien se podría haber hecho, cuestionarios *on line* ni medios electrónicos. Gracias a esta cercanía, se ha obtenido información muy valiosa para estar en condiciones de elaborar estadísticamente los datos obtenidos con un alto grado de fiabilidad. Así pues, se mantuvieron 464 entrevistas personales con todos los expatriados que configuran la muestra. Este, sin duda, es otro valor añadido de esta investigación.

En los siguientes epígrafes se recoge la estructura conceptual y formal del cuestionario.

En el Anexo 1 se adjunta el cuestionario.

3.2.1. Estructura conceptual del cuestionario

En la figura 13 se encuadran cada una de las preguntas del cuestionario según el modelo Gómez y Marti (2010).

Figura 13: estructura conceptual del cuestionario

	ETAPAS		
PLANOS	**PREVIA**	**DESARROLLO**	**REPATRIACIÓN**
FAMILIAR	**17** (4) y (6) **18** (1) y (8) **22** (1), (2), (3), (4) y (5)	**23** (3) **29** (5) **26** (3), (6) y **27** (1), (3) y (4) **28** (4)	**32** (4) **33** (2)
PROFESIONAL	**17** (1), (2), (3), (5), (7), (8) y (9) **18** (3), (4), (5), (6) y (7) **21** **19, 20**	**23** (1) y (2) **27** (2) **28** (1), (2), (3), (4) y (5) **29** (2), (3), (4), (6)	**32** (2) **33** (1), (3), (4), (5), (6) **36** (3) **34, 35, 37** (2)
ECONÓMICO	**18** (2) **21** (5) **22** (6)	**23** (4) **24, 28** (6) **26** (1),(2), (4) (5)	**32** (1) **36** (2)

Fuente: elaboración propia

En todos los planos se recogen acciones de la empresa en cada una de las fases del proceso.

En el plano familiar se han estudiado, entre otras, las siguientes variables: la situación laboral y profesional del cónyuge, el número de hijos, la adaptación de la familia en general al país destino, si ha habido ayudas por parte de la empresa para que la adaptación sea un éxito, la situación laboral del cónyuge etc.

En el plano profesional se han incluido –entre otras- las siguientes preguntas: si la empresa tuvo en cuenta los conocimientos técnicos, orientación a resultados o capacidad emprendedora del expatriado; o bien su antigüedad y trayectoria profesional futura; si le explicó el contenido y responsabilidades del puesto de trabajo, o las circunstancias de su futura repatriación.

Por último, en el plano económico, el expatriado es preguntado por asuntos como si la empresa le explico con detenimiento detalles fiscales del paquete económico, o si, en su decisión de aceptar, los beneficios económicos jugaron un papel importante y el grado de satisfacción con respecto a distintos conceptos salariales entre otros.

3.2.2. Estructura formal del cuestionario

El cuestionario consta de 38 preguntas y se compone de cinco bloques bien diferenciados. Los dos primeros bloques (16 preguntas) sirven para establecer el perfil de la empresa y del expatriado; y los siguientes tres bloques están centrados en el proceso.

El primer bloque se centra en el "Perfil del expatriado" y se compone de 11 preguntas, en ellas se plantean cuestiones personales de la persona (edad, sexo, estado civil, acompañantes, formación y estudios); el segundo bloque "Perfil de la empresa" son 5 preguntas sobre el sector, actividad, volumen, número de empleados y número de expatriados.

Los tres siguientes bloques se desarrollan con preguntas que abarcan los tres planos del expatriado en cada una de las fases. En el primero de ellos –tercero del cuestionario- "Antes de partir hacia el destino", se recogen 6 preguntas (varias de ellas multi-respuesta) sobre distintas circunstancias previas al traslado. El cuarto bloque se estructura en 7 preguntas que tratan aspectos que tienen lugar "En el país de destino". Por último, el quinto bloque "En la repatriación" consta de 6 preguntas y su finalidad es analizar el proceso de repatriación de la empresa.

3.3 Características de la muestra

La muestra ha incluido a una gran diversidad de empresas con representación internacional. Los entrevistados estaban en pleno proceso de expatriación en el momento de realizar la entrevista. En su totalidad eran clientes de la prestigiosa consultora internacional Ernst and Young. El método de muestreo puede enmarcarse dentro de lo que se conoce como *theoretical sampling* (Glaser y Strauss, 1967).[29]

La muestra inicial estaba constituida por 464 cuestionarios. Al analizar las respuestas, se obtuvo que el 2.8% de los cuestionarios no contenían respuestas válidas para el análisis, quedando una muestra total de 451 cuestionarios. Este número es suficientemente elevado para poder ser considerado representativo.[30]

Para tener una visión cabal de la muestra, en los siguientes dos apartados se presenta un perfil de las empresas a las que pertenecían estos expatriados y también de los expatriados.

[29] Este método se usa en las investigaciones cualitativas y trata de una recolección de datos que responde a las decisiones e intereses del investigador que pretende a través de esta muestra, responder a sus preguntas y crear teoría a partir de los hallazgos que emergen del diálogo que se obtiene.

[30] Cumple el criterio señalado por Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010) de 200 observaciones.

3.3.1. Perfil de las empresas

Un 83% de la muestra son empresas españolas con filiales fuera de España, aunque también se han entrevistado a empresas foráneas, con filiales en España que, del mismo modo que la central, desarrolla procesos de asignación internacional con el personal que tiene en España (17%).

En la figura 14 se recoge un resumen de los sectores de actividad en los que operan las empresas que han realizado las expatriaciones.

Figura 14: empresas: Sectores de actividad

SECTOR	%
Empresa de servicios	27,95%
Actividades financieras y de seguros	16,38%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	14,63%
Construcción	10,26%
Información y comunicaciones	5,90%
Industria manufacturera	5,24%
Industrias extractivas	3,93%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	3,49%
Suministros energéticos	3,28%
Transporte y almacenamiento	1,97%
Actividades administrativas y servicios auxiliares	1,31%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1,09%
Comercio	1,09%
Otros	3,50%

Fuente: elaboración propia

Como es lógico, los sectores que más importancia han tenido en el crecimiento de las economías nacionales son los que más han colaborado también en la globalización de la economía y, por tanto, son los que más expatriaciones han realizado en los últimos años. En la figura 7 aparecen

los que en nuestro estudio son los más relevantes: el sector servicios y el sector financiero.

Para tener una noción del tamaño de la empresa, en la figura 15 se ofrece información sobre la dimensión de la empresa, tomando como referencia el número de empleados.

Figura 15: empresas: Número de empleados

Número de empleados	**%**
Menos de 100 empleados	0,91%
De 100 a 500 empleados	4,09%
De 500 a 1000 empleados	14,09%
De 1000 a 5000 empleados	26,14%
Más de 5000 empleados	54,77%

Fuente: elaboración propia

Las empresas más grandes son aquellas que están más establecidas internacionalmente y, por tanto, las que desarrollan más procesos de expatriación: en más del 80% de los casos se trata de compañías que tienen más de 1000 empleados y en el 55% de compañías con más de 5000 empleados.

3.3.2. Perfil de los expatriados

Se expondrán en este apartado, muy sucintamente, las principales características del expatriado que ha participado en el estudio. En la figura 16 se recogen algunas características del expatriado: sexo, estado civil y situación.

Figura 16: expatriado: sexo, estado civil y edad

Sexo	**%**	**Estado civil**	**%**	**Edad**	**%**
Hombre	71,70%	Soltero	48,00%	De 21 a 30	17,29%
Mujer	28,30%	Casado	44,70%	De 31 a 40	53,61%
		Otros	7,30%	De 41 a 50	24,51%
				Más de 50	4,60%

Fuente: elaboración propia

Casi tres cuartas partes de los expatriados son hombres, lo cual manifiesta la poca penetración de la mujer en estos procesos. Con respecto a su estado civil, existe una gran paridad en las respuestas, en concreto, el 44.7% de los expatriados están casados, mientras que el 48%, solteros. También cabe señalar que más de la mitad de los expatriados están entre los 30 y los 40 años, siendo el siguiente tramo de edad más representado entre 41 y 50 años y la edad media del expatriado de 37 años.

Resulta interesante también comprobar la cualificación –o nivel formativo- de los expatriados. Los datos sobre la formación del expatriado se muestran en la figura 17.

Figura 17: expatriado: formación

Formación	**%**
Secundaria	14,30%
Diplomatura	15,30%
Licenciatura	51,20%
Master	14,80%
Doctorado	4,40%

Fuente: elaboración propia

Se comprueba fácilmente que se trata personas con alta cualificación: más del 70% tiene al menos una licenciatura.

La antigüedad en la empresa es otro factor que configura el perfil del expatriado. En este caso, la dispersión es relativamente grande en cuanto al número de años trabajando en la empresa: los hay desde algunos que llevan 30 años, hasta otros que apenas cumplen el año. En la figura 18 se agrupan los resultados.

Figura 18: expatriado: Años trabajando en la empresa

Años trabajando en la empresa	%
Entre 1 y 4	33,00%
Entre 5 y 9	35,50%
Entre 10 y 14	18,90%
Entre 15 y 20	9,20%
Más de 20	3,10%

Fuente: elaboración propia

Siendo elevada la formación de los expatriados cabe esperar que las funciones que realicen estén relacionadas con un alto grado de formación o especialización. En la figura 19 se recogen cuáles son las funciones realizadas por el expatriado en el país de destino.

Figura 19: expatriado: Funciones realizadas

Funciones realizadas	%
Dirección	40,45%
Trasmisión de Conocimientos	27,50%
Control	17,95%
Otras funciones	14,09%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura, en más del 85% de los casos están realizando funciones de dirección, control o de transmisión de conocimientos y, tan sólo el 14% restante están realizando otras funciones. Para realizar estas funciones, en algunos casos se necesita conocimiento técnico y en otros, el conocimiento es más prudencial, y éste se adquiere con la experiencia. En cualquier caso, el tipo de funciones que realizan los expatriados sí están muy definidas.

Para terminar con este apartado, cabe añadir que un 58% ya habían realizado algún proceso de expatriación anterior, la duración prevista de la expatriación se situaba cerca de los 3 años y un 17,4% de los expatriados ya habían empezado el proceso de repatriación (más adelante esta circunstancia constituirá una variable de control en el modelo propuesto, a la que llamaremos condición actual).

Hasta aquí hemos realizado un análisis estadístico de la muestra en el que ha quedado definido a grandes rasgos el perfil del expatriado y de la empresa que realiza la asignación internacional.

3.4 Medida de las variables

Este apartado se dedica a describir las medidas de las variables que forman parte del modelo propuesto. Se analizarán en primer lugar las variables independientes, posteriormente la variable dependiente y, en tercer lugar, las variables de control.

3.4.1. Medida de las variables independientes

Las variables independientes son las variables explicativas del estudio empírico. Como se ha explicado en el capítulo anterior, el análisis contempla al menos tres variables independientes: una por cada plano. Posteriormente, en el análisis factorial se verá que en algunos planos existe más de una variable independiente.

Se muestra a continuación la forma en que se han obtenido éstas. Para seleccionar las preguntas que se incluirían en el análisis final se han realizado algunas pruebas previas:

- En primer lugar, se han seleccionado las preguntas elaboradas por Gómez y Marti (2010) tal y como se muestra en la figura 14.
- En segundo lugar, se han tomado de esas preguntas solamente aquellas preguntas que pueden ser consideradas como POS y que ya habían sido formuladas, con enunciados idénticos o muy similares por Eisenberger *et al.* (1986), Kraimer y Waine (2003), Kawai y Strange (2014).

- En tercer lugar, se han introducido todas estas preguntas en análisis factoriales para los distintos planos. Al realizar los sucesivos análisis factoriales, se obtenía que algunas preguntas que tenían que ser descartadas para el análisis por no formar parte de ningún plano.

De este modo se han obtenido los factores que configuran unas dimensiones dentro de cada plano y que serán las que se tendrán que tener en cuenta para describir cada plano. Así pues, para cada uno de los planos, se describen a continuación las variables que se han considerado.

El expatriado ha contestado a todas las preguntas en una escala Likert con valores de 1 a 5; siendo:

- 1, si la percepción del expatriado es que las acciones de la empresa en ese campo han sido deficientes.
- 5, las acciones de la empresa en ese campo han sido extraordinarias.

- <u>Plano económico</u>

En el plano económico se consideraron las variables que se mencionan a continuación. Estas variables, de modo idéntico o muy similar, fueron también utilizadas por como un modo de medir la satisfacción en el trabajo por Takeuchi *et al.* (2009), AlZalabani y Modi (2014) y Kawai y Strange (2014).

1) La percepción del expatriado sobre si la empresa le explicó todo lo relativo al paquete retributivo y beneficios extrasalariales.

2) La percepción del expatriado sobre si la empresa le ayudó en los viajes necesarios al país de destino previos a la expatriación

3) La percepción del expatriado sobre si el conjunto del paquete retributivo que le ha ofrecido la empresa es atractivo.

- Plano profesional

En el plano profesional se han tenido en cuenta una serie de variables que ya fueron utilizadas por los siguientes autores: Black y Gregersen, (1991) Parker y McEvoy, 1993; Shaffer et al., 1999; Takeuchi, Tesluk, Yun y Lepak (2005)

Como se desprenderá del análisis factorial realizado, las variables consideradas en este plano se pueden dividir en dos grupos:

1) La percepción del expatriado sobre si las siguientes capacidades/habilidades se tuvieron en cuenta para seleccionarle como expatriado: el manejo de idiomas, su capacidad de adaptación cultural, su experiencia internacional previa, su orientación a resultados y su capacidad emprendedora.

2) La percepción del expatriado sobre si se le explicaron convenientemente las siguientes cuestiones: la política de relación y coordinación con la empresa matriz, el contenido, responsabilidades y objetivos de su puesto de trabajo, las circunstancias de su repatriación (puesto y responsabilidades a la vuelta) y la duración de la expatriación

- Plano familiar

Se recogen por último, las variables del plano familiar. Estas variables ya fueron utilizadasde modo similar por Black*et al.*(1991); Wu and Ang (2011) y Kawai y Strange (2014). Son las siguientes:

- La percepción del expatriado sobre si sus circunstancias familiares se tuvieron en cuenta para ser seleccionado.
- La percepción del expatriado sobre si la empresa le ayudó a encontrar trabajo al cónyuge.
- La percepción del expatriado sobre si la empresa colaboró en la adaptación profesional del cónyuge.

3.4.2. Medida de la variable dependiente

Tal y como se explicó en el apartado 2.2. Modelos de satisfacción del expatriado, se ha escogido una medida de satisfacción que se podría denominar indirecta. Como afirman diversos autores, una fuente importante de satisfacción para los expatriados proviene de sus creencias acerca de sus de sus expectativas de promocionar dentro de la organización después de la expatriación (Gómez-Mejía y Balkin, 1987; Feldman y Thomas, 1992). Las preguntas seleccionadas, por tanto, son adecuadas según este criterio y de acuerdo con lo señalado en el apartado 2.2.

En concreto, se han seleccionado tres preguntas que expresan satisfacción y anticipan una buena respuesta por parte de la empresa. Son las siguientes:

- Conformidad: Ser seleccionado para el proyecto de expatriación supone un reconocimiento por parte de la empresa.
- Conformidad: La expatriación facilitará mi promoción profesional dentro de la empresa.
- Conformidad: Mi empresa valorará el trabajo y esfuerzo que estoy desarrollando

De acuerdo con Kraimer y Wayne (2004), un factor de estrés está determinado por las expectativas del expatriado sobre las acciones de la empresa. En concreto mencionan aspectos relacionados con la promoción (no tener expectativas sobre la promoción). Si el expatriado piensa que su asignación internacional traerá consigo una promoción, estará más dispuesto a ver la expatriación de manera positiva. Lo mismo sucederá si piensa que la expatriación es un reconocimiento por parte de la empresa y no un castigo; o si considera que la empresa valorará el esfuerzo realizado. Estudios empíricos han demostrado que las expectativas sobre

la promoción futura están positivamente relacionadas con el ajuste del expatriado (Parker y McEvoy, 1993).

Como es lógico, el estrés es un factor que limita la satisfacción. Por tanto, cuanto menos estrés más satisfacción y viceversa. En el modelo de análisis se ha seguido este criterio para medir la satisfacción recogiendo conceptos como el reconocimiento en la selección, la promoción profesional y la valoración en general (también económica) del trabajo y el esfuerzo realizado. En el fondo, es una satisfacción que mide indirectamente (a través de la percepción del expatriado) el compromiso por parte de la empresa con él.Por eso, de algún modo se puede decir que mide también la satisfacción de la empresa con respecto al trabajo del empleado, desde la visión del propio expatriado.

En este caso, también el expatriado ha contestado a todas las preguntas en una escala Likert con valores de 1 a 5, siendo:

- 1, si lasexpectativas del expatriado sobre las acciones de la empresa son bajas.
- 5, si las expectativas del expatriado sobre las acciones de la empresa son altas.

3.4.3. Medida de las variables de control

Por último, se recogen en este apartado las medidas de las variables de control, estas variables, además de ser empleadas por Gómez y Marti (2010), han sido empleadas por otros autores (Linehan y Scullion (2002); Rhoades y Eisenberger (2002) y Kawai y Strange (2014)). El modo en que han sido medidas es el siguiente:

- <u>Sexo</u>:

  0, si el expatriado es mujer

  1: si el expatriado es hombre

- Condición actual:

  0, si el expatriadoviaja sin pareja

  1: si el expatriado viaja con pareja

- Situación personal:

  0, si el expatriado está en pleno proceso de expatriación

  1: si el expatriado ha comenzado el periodo de repatriación

- Edad:

  1, entre 21 y 30 años

  2, entre 31 y 40 años

  3, entre 41 y 50 años

  4, más de 50 años

Esta variable se ha dicotomizado para el posterior análisis de regresión, dejando como categoría de referencia la de menor edad.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados del estudio empírico, para ello se ha dividido el capítulo en cinco bloques.

El primer bloque recoge los principales estadísticos descriptivosde las preguntas del cuestionario. De este modo se conocen los rasgos de las variables empleadas.

En el segundo bloque se realizan los análisis factoriales pertinentes para obtener las variables independientes del modelo. Se han construido factores en cada uno de los planos y, como se ha adelantado y se detallará más adelante, en algún caso, más de uno, lo cual modificará, no esencialmente, el modelo presentado con anterioridad, incorporando alguna hipótesis adicional.

En el tercer bloque se presenta la construcción de la variable dependiente, también empleando la técnica del análisis factorial. Se obtiene, de este modo, una medida de satisfacción sobre la que se contrastarán las hipótesis.

En el cuarto apartado, se realiza la regresión lineal que contrasta el modelo. En este modelo también se han incluido las variables de control planteadas en el apartado 2.3. Los resultados obtenidos muestran que las acciones de la empresa en algunos casos tiene un efecto positivo

en la satisfacción y en otros casos no es tan claro este efecto beneficioso. Por otro lado, de las variables de control planteadas solamente la situación personal (ir con acompañante o sin acompañante) afecta a la satisfacción del expatriado.

Por último, en el quinto apartado se realiza un comentario y una discusión de los resultados obtenidos.

4.1 Estadísticos descriptivos del estudio

Se incluyen aquí los estadísticos descriptivos más importantes del cuestionario. El propósito de este apartado es tener una visión global de las respuestas obtenidas.

Se han seleccionado aquellas cuestiones que están más relacionadas con el objetivo de la tesis[31], y que ofrecen información más relevante desde el punto de vista descriptivo. En la figura 20 se muestran los aspectos que, según la opinión del expatriado, fueron tenidos en cuenta para seleccionarle. Se trata por tanto, de una primera percepción del expatriado sobre una acción de la empresa (POS).

Figura 20: acciones de la empresa en el momento de la selección

Aspectos tenidos en cuenta por la empresa en el proceso de selección	**Puntuación**
Conocimientos técnicos	4,05
Antigüedad en la empresa	3,06
Consideración de su carrera profesional	3,71
Consideración de circunstancias familiares (cónyuge, hijos,…)	2,93
Manejo de idiomas	3,61
Capacidad de adaptación cultural	3,35
Previa experiencia internacional	3,02
Orientación a resultados	3,80
Capacidad emprendedora	3,70

Fuente: elaboración propia

Los expatriados consideran que los aspectos más valorados por la empresa son: sus conocimientos técnicos (4.05); la orientación a resultados (3.8); la consideración de su carrera profesional y la capacidad emprendedora (3.7); el manejo de idiomas (3.6). Otros aspectos menos valorados son: la capacidad de adaptación cultural (3.3); la antigüedad

[31] Se recoge aquí un brevísimo resumen de estos estadísticos, con la intención de contextualizar esta memoria de investigación. La intención es plasmar –sin analizarlos- algunos estadísticos descriptivos relevantes para familiarizar al lector con las preguntas y las contestaciones del expatriado.

en la empresa (3.05); la previa experiencia internacional (3.02) y la consideración de las circunstancias familiares (2.9).

Sin embargo, también resulta relevante conocer no sólo la visión del expatriado sobre los motivos que movieron a las empresas a elegirles a ellos; sino también los motivos que les llevaron a ellos a aceptar la asignación internacional.En la figura 21 se recogen los resultados.

Figura 21: importancia de aspectos en la decisión de aceptar

Importancia de aspectos en la decisión de aceptar	**Puntuación**
Atractiva experiencia internacional	4,21
Beneficios económicos	4,08
Mayor status profesional	4,03
Mayor visibilidad social	3,41
Promoción interna en la empresa	4,02
Aprendizaje profesional	4,07
Ilusión por el proyecto profesional	4,06
Atractiva experiencia familiar	2,59

Fuente: elaboración propia

Los motivos profesionales y económicos tienen una puntuación superior al 4. En concreto, el más valorado es la atractiva experiencia internacional (4.2), seguido por los siguientes motivos que se sitúan en torno al 4: Beneficios económicos (4.07); aprendizaje profesional (4.06); ilusión por el proyecto profesional (4.06); mayor estatus profesional (4.03) y promoción interna en la empresa (4.02). Por otro lado, los motivos familiares (2.5) tienen mucho menos peso en la decisión de aceptar.

En la figura 22 se presentan los resultados relacionados con las explicaciones que la empresa brindó al expatriado en distintas dimensiones.

Figura 22: acciones de la empresa: Explicación de aspectos concretos

Acciones de la empresa: Explicación de aspectos	**Puntuación**
La política de relación y coordinación con la empresa matriz	3,37
El contenido, responsabilidades y objetivos de mi puesto de trabajo	3,83
Aspectos de su repatriación (puesto y responsabilidades a la vuelta…)	3,20
La duración de la expatriación	3,61
Todo lo relativo al paquete retributivo, beneficios extrasalariales, etc.	3,88

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, la información es más relevante cuando se pregunta por acciones concretas –distintas de informar- que realizó la empresa, donde se comprueba que la calificación que se otorga a la empresa es más baja que cuando se trata simplemente de "informar". Los resultados de la figura 23 son los siguientes: La empresa me ayudó a llevar los temas fiscales correspondientes (4.1); la empresa proporcionó el número de viajes necesarios al país de destino previo a la expatriación (3.1); la empresa estudió, antes de la partida, la adaptación familiar (2.96); la empresa se preocupó de encontrar trabajo a mi cónyuge (2.0); la empresa se preocupó de la adaptación profesional de mi cónyuge (1.99).

Figura 23: acciones de la empresa: Ayuda en aspectos concretos

Acciones de la empresa: Ayuda en aspectos concretos	**Puntuación**
Número de viajes necesarios al país de destino previos a la expatriación	3,11
Se facilitó desde antes el estudio de la cultura, costumbres e idiosincrasia del país	2,54
La empresa estudió antes de la partida la adaptación familiar	2,97
La empresa se preocupó de encontrar trabajo a mi cónyuge	2,02
La empresa se preocupó de la adaptación profesional de mi cónyuge	1,99
La empresa me ayudó a llevar los temas fiscales correspondientes	4,16

Fuente: elaboración propia

A continuación se ofrece la figura 24, que recoge la percepción del expatriado sobre algunos aspectos concretos relacionados con distintas dimensiones (planos) del proceso: el familiar, el económico y el profesional. En concreto, las expectativas sobre el puesto de trabajo obtuvieron un grado de conformidad muy cercano del 3.8, que manifiesta una gran adecuación entre lo que le habían prometido y finalmente le ofrecieron. La misma puntuación (3.8) obtuvo la pregunta sobre si el contenido y la responsabilidad en el puesto de trabajo eran mayores que en el país de origen.

Figura 24: percepción del expatriado: Aspectos concretos

Percepción del expatriado: Aspectos concretos	**Puntuación**
Mis expectativas sobre el puesto de trabajo fueron plenamente satisfechas	3,87
El contenido y la responsabilidad en la expatriación es mayor que antes	3,88
Las posibilidades de mi cónyuge/hijos son al menos tan buenas como antes	2,88
Las compensaciones y beneficios me permiten un estilo de vida mejor	3,65
Las condiciones del país de destino son similares a las de mi país de origen	3,07

Fuente: elaboración propia

De nuevo, el aspecto familiar obtiene una puntuación baja (2.8) los expatriados no dudan en afirmar que Las posibilidades para el cónyuge y los hijos no son tan buenas como lo eran antes.

Para obtener una visión más concreta del plano económico, en la figura 25 se reflejan los principales beneficios económicos y sociales que la empresa ha ofrecido a sus expatriados. El porcentaje de expatriados que gozan de estos beneficios está por encima del 50% en la mayoría de los casos.

Figura 25: acciones de la empresa: beneficios sociales

Acciones de la empresa: Beneficios sociales	**% SÍ**
Alquiler o adquisición de vivienda	95,32%
Vehículo privado	74,16%
Viajes anuales de la familia al país de origen	62,95%
Transporte bienes personales	74,61%
Seguro Médico internacional	86,19%
Colegio hijos	35,57%
Gastos extras derivados de la reubicación de la familia	37,36%
Incorporación a club social	25,94%

Fuente: elaboración propia

En las figuras 26 y 27 se recogen algunos resultados referidos a la conformidad del expatriado con algunas acciones de la empresa (figura 26) y a la percepción del expatriado sobre la importancia que la empresa otorga a algunos aspectos concretos (figura 27).

Figura 26: acciones de la empresa: Grado de conformidad

Acciones de la empresa: Grado de conformidad	**Puntuación**
La empresa ha hecho un seguimiento continuo a mi desarrollo profesional	3,26
He mantenido una comunicación fluida y constante con la empresa matriz	3,37
La empresa se ha preocupado por mi adaptación personal	2,95
La empresa se ha preocupado por la adaptación social de mi familia	2,60
La empresa me puso en contacto con otros expatriados en el mismo país	2,90
La empresa me ha ofrecido un atractivo paquete retributivo	3,60

Fuente: elaboración propia

Se muestra una satisfacción aceptable (3.6) con el paquete retributivo. Sin embargo, las opiniones están más cercanas a la desconformidad (2.5) cuando los expatriados son preguntados por la

preocupación de la empresa por la adaptación familiar. El resto de cuestiones se sitúan entre una y otra puntuación.

Resulta especialmente interesante la información contenida en la figura 27. En ella se refleja la importancia que el expatriado le da distintos aspectos concretos. Todos ellos se pueden enmarcar en el plano profesional, o bien en el económico, o bien en el familiar.

Figura 27: percepción del expatriado: Importancia de aspectos concretos

Percepción del expatriado: Importancia de aspectos concretos	**Puntuación**
Existencia en la empresa de un programa especial para expatriación y repatriación	4,09
Fijar expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión	4,11
Establecer un proceso de selección formal	3,50
Facilitar las relaciones de orientación entre ejecutivos de alto nivel y expatriados	3,66
Mantener una comunicación sólida y constante con el departamento de RRHH	4,01
Requerir visitas al país de origen y alentar a los expatriados a utilizarlas para el establecimiento de contactos	3,55
Mantener a los expatriados al frente de la planificación de sucesión	3,57
Establecer un sistema de seguimiento de repatriados y seguir a los repatriados durante dos años	3,46
Crear foros para que los repatriados compartan su experiencia	3,28

Fuente: elaboración propia

Como se desprende fácilmente, los datos muestran que el expatriado otorga la mayor puntuación a aspectos relacionados con la carrera profesional: expectativas claras de progreso de carrera (4,11); programa especial para expatriación (4,09) o comunicación con la matriz (4,01).

4.2 Variables independientes

Como ya se ha dicho, en este apartado se realiza un análisis factorial confirmatorio para cada uno de los planos de análisis del modelo Gómez Marti (2010), con un objetivo doble: (1) conocer las dimensiones que subyacen a cada plano y (2) hacer el modelo manejable desde un punto de vista empírico, para contrastar las hipótesis planteadas.

4.2.1 Variables independientes del plano familiar

Partiendo de la literatura sobre este aspecto (véase apartado 2.3.2.3 Plano familiar), en este plano se ha decidido realizar una primer distinción: por un lado, se ha seleccionado una pregunta acerca del ámbito familiar -contestada todos los expatriados- que resultaba igualmente válida tanto para los que han viajado con acompañante como para los que no lo han hecho. En concreto, se ha seleccionado la pregunta P17_4 (Las circunstancias familiares se tuvieron en cuenta para seleccionarme) y se ha denominado "Plano Familiar General".

En segundo lugar se ha realizado el análisis factorial del modo normal para las preguntas que podían ser respondidas por personas con carga familiar.

En lo que se refiere al plano familiar general, como no hay que hacer ningún análisis factorial, simplemente se recoge en la siguiente figura las frecuencias en cada una de las respuestas.

Figura 28: frecuencias plano familiar general

P17_4 Las circunstancias familiares se tuvieron en cuenta para seleccionarme					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se tuvo en cuenta	71	15,2	16,1	16,1
	Se tuvo poco en cuenta	85	18,2	19,2	35,3
	Se tuvo en cuenta	131	28,1	29,6	64,9
	Se tuvo mucho en cuenta	103	22,1	23,3	88,2
	Se tuvo totalmente en cuenta	52	11,2	11,8	100,0
	Total	442	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	24	5,2		
Total		466	100,0		

Fuente: elaboración propia

Para obtener los factores del plano familiar para expatriados con carga familiar, se ha seguido el procedimiento indicado en el apartado 3.1.1 en el que se han descartado variables.

En la figura 29 se presentan la media, la desviación típica y otros estadísticos descriptivos.

Figura 29: estadísticos descriptivos. Plano familiar general

Estadísticos descriptivos				
		P17_4	P22_4	P22_5
N		442	288	284
Parámetros normales[a,b]	Media	2,95	2,02	1,99
	Desviación típica	1,24	1,22	1,17
Diferencias más extremas	Absoluta	0,16	0,29	0,28
	Positiva	0,13	0,29	0,28
	Negativa	-0,16	-0,20	-0,20

Fuente: elaboración propia

En la siguiente figura se presentan los resultados de la medida de adecuación muestral (que compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial). En este caso, el valor es 0,5, aceptable para un análisis factorial que finalmente ha quedado reducido a dos. La prueba de esfericidad de

Barlett con un nivel de significación igual a cero, es un dato a favor para decir que el modelo factorial es adecuado para explicar los datos.

Figura 30: KMO y prueba de Barlett. Plano familiar (acompañante)

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,50
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	546,80
	gl	1
	Sig.	0,00

Fuente: elaboración propia

Para continuar el análisis estadístico de los datos, en la figura 31 se recoge la matriz anti-imagen. Los elementos de la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen deben tener un valor no menor a 0,5. En este caso, esta condición se cumple de modo también justo.

Figura 31: matrices anti-imagen. Plano familiar (acompañante)

Matrices anti-imagen			
		P22_4	**P22_5**
Covarianza anti-imagen	**P22_4**	0,140	-0,130
	P22_5	-0,130	0,140
Correlación anti-imagen	**P22_4**	0,500	-0,927
	P22_5	-0,927	0,500

Fuente: elaboración propia

La figura 32 contiene las comunalidades asignadas inicialmente a las variables (inicial) y las comunalidades reproducidas por la solución factorial (extracción). La comunalidad con una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Estudiando las comunalidades de la extracción podemos valorar cuáles de las variables son peor explicadas por el modelo. En el caso del plano familiar, el modelo factorial obtenido es capaz de reproducir un 96,4% de su variabilidad original en ambos casos.

Figura 32: comunalidades. Plano familiar (acompañante)

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P22_4	1,000	0,964
P22_5	1,000	0,964

Fuente: elaboración propia

Como era de esperar, en este análisis factorial, al contar con tan sólo dos preguntas, se extrae un único factor, cuya interpretación es evidente, por tratarse de preguntas que se refieren al cónyuge (o a la carga familiar).

Figura 33: matriz de componentes. Plano familiar (acompañante)

Matriz de componentes[a]	
	Componente
	1
P22_4	0,982
P22_5	0,982

a: Método de extracción: Análisis de componentes principales

1 componente extraído

Fuente: elaboración propia

Por último, hay que obtener el Alfa de Cronbach para garantizar la fiabilidad de la escala empleada. En este caso, su valore es igual a 0,962, con lo cual queda garantizada.

De este modo se concluye el análisis factorial del plano familiar; se puede decir, por tanto que el modelo Gómez y Marti (2010) contiene, en el ámbito familiar dos factores diferenciados. En este caso, interpretarlos es muy sencillo:

- El primer factor se refiere al plano familiar en general (PLFG).
- El segundo al plano familiar para aquellos expatriados con carga familiar (PLFC).

Así pues, la hipótesis número 2, queda dividida en dos hipótesis:

H_{2a}: Las acciones de la empresa en el plano familiar (general) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

H_{2b}: Las acciones de la empresa en el plano familiar (cónyuge) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

Se realizará un análisis similar para los otros dos planos: el profesional y el económico.

4.2.2 Variables independientes del plano profesional

El procedimiento para obtener las preguntas que formarán parte de este plano ha sido el mismo que ya ha sido explicado.

Así pues, se presentan directamente en la figura34los principales estadísticos descriptivos del plano profesional

Figura 34: estadísticos descriptivos. Plano profesional

		Estadísticos descriptivos															
		P17_1	**P17_2**	**P17_3**	**P17_5**	**P17_6**	**P17_7**	**P17_8**	**P17_9**	**P21_1**	**P21_2**	**P21_3**	**P21_4**	**P23_1**	**P23_2**	**P28_1**	**P28_2**
N		457	457	455	455	455	456	457	456	456	456	443	454	449	449	451	451
Parámetros normales[a,b]	Media	4,05	3,04	3,72	3,61	3,35	3,02	3,79	3,70	3,37	3,83	3,11	3,61	3,87	3,88	3,26	3,37
	Desv típica	0,81	1,17	0,99	1,06	1,05	1,28	0,94	0,94	1,13	0,86	1,08	0,91	0,74	0,76	0,93	1,02
Diferencias más extremas	Absoluta	0,29	0,18	0,29	0,26	0,19	0,16	0,25	0,24	0,23	0,30	0,21	0,27	0,34	0,31	0,24	0,23
	Positiva	0,24	0,16	0,20	0,16	0,17	0,13	0,18	0,18	0,15	0,23	0,18	0,20	0,28	0,26	0,17	0,15
	Negativa	-0,29	-0,18	-0,29	-0,26	-0,19	-0,16	-0,25	-0,24	-0,23	-0,30	-0,21	-0,27	-0,34	-0,31	-0,24	-0,23

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: elaboración propia

En la siguiente figura se presentan los resultados de la medida de adecuación muestral KMOy la prueba de esfericidad de Barlett. Ambos estadísticos son válidos: el KMO= 0,808, supera ampliamente el valor de referencia y el grado de significación de la prueba de esfericidad=0.

Figura 35: KMO y prueba de Bartlett (plano profesional)

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,808
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1280,462
	gl	36
	Sig.	0

Fuente: elaboración propia

La figura 36 recoge los valores de la matriz anti-imagen. En ella, en la segunda parte de la tabla (correlación anti-imagen) se puede observar que todos los valores de la diagonal son muy superiores a 0,5, lo cual es muy bueno para nuestro modelo. También es correcto que el resto de valores de la matriz –los que no forman parte de la diagonal- sean muy bajos.

Figura 36: matrices anti-imagen. Plano profesional

Matrices anti-imagen										
		P17_5	P17_6	P17_7	P17_8	P17_9	P21_1	P21_2	P21_3	P21_4
Covarianza anti-imagen	P17_5	,669	-,219	-,103	,013	-,030	-,037	,013	-,013	-,025
	P17_6	-,219	,524	-,181	-,055	-,104	,003	,019	-,001	-,018
	P17_7	-,103	-,181	,639	-,109	,009	-,064	,048	-,043	,019
	P17_8	,013	-,055	-,109	,518	-,249	,003	-,065	,029	-,045
	P17_9	-,030	-,104	,009	-,249	,501	-,076	-,065	,017	,016
	P21_1	-,037	,003	-,064	,003	-,076	,557	-,194	-,194	-,031
	P21_2	,013	,019	,048	-,065	-,065	-,194	,592	-,028	-,180
	P21_3	-,013	-,001	-,043	,029	,017	-,194	-,028	,649	-,213
	P21_4	-,025	-,018	,019	-,045	,016	-,031	-,180	-,213	,650
Correlación anti-imagen	P17_5	,828	-,369	-,157	,022	-,051	-,061	,021	-,020	-,038
	P17_6	-,369	,804	-,314	-,106	-,203	,005	,035	-,001	-,030
	P17_7	-,157	-,314	,836	-,189	,016	-,107	,078	-,067	,029
	P17_8	,022	-,106	-,189	,795	-,489	,005	-,118	,051	-,078
	P17_9	-,051	-,203	,016	-,489	,798	-,143	-,120	,029	,029
	P21_1	-,061	,005	-,107	,005	-,143	,821	-,338	-,323	-,051
	P21_2	,021	,035	,078	-,118	-,120	-,338	,809	-,045	-,290
	P21_3	-,020	-,001	-,067	,051	,029	-,323	-,045	,780	-,328
	P21_4	-,038	-,030	,029	-,078	,029	-,051	-,290	-,328	,806

Fuente: elaboración propia

La figura 37 muestra las comunalidades, obtenidas según el método de extracción denominado de componentes principales. En la segunda columna, la de la extracción, los valores han de estar por encima de 0,5. En este caso, también, todos los valores están por encima de esa cifra –salvo el primero, por 6 milésimas-, y expresa la cantidad de varianza en cada pregunta que puede ser explicada por los factores.

Figura 37: comunalidades. Plano profesional

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P17_5	1	0,494
P17_6	1	0,691
P17_7	1	0,553
P17_8	1	0,549
P17_9	1	0,566
P21_1	1	0,622
P21_2	1	0,614
P21_3	1	0,565
P21_4	1	0,591

Método de extracción: análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

La figura de la siguiente página (figura 38) recoge la varianza total explicada por cada uno de los factores obtenidos en el análisis factorial. En la primera columna de autovalores iniciales se presenta una tabla con todos los autovalores y el porcentaje de varianza explicada por cada uno de ellos. En las siguientes dos columnas las sumas de las saturaciones al cuadrado. En el primer caso de la extracción y en el segundo, de la rotación.Contienen el porcentaje de varianza explicada en cada uno de los casos; según el criterio de Kaiser, sólo los factores que tengan un autovalor superior a uno, serán considerados para la investigación. Así pues, se emplearán solo los dos primeros factores, que explican un 58,2% de la varianza.

Figura 38: varianza total explicada. Plano profesional

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,669	40,768	40,768	3,669	40,768	40,768	2,778	30,87	30,87
2	1,576	17,509	58,278	1,576	17,509	58,278	2,467	27,408	58,278
3	0,93	10,337	68,615						
4	0,615	6,832	75,446						
5	0,589	6,539	81,986						
6	0,517	5,743	87,728						
7	0,403	4,477	92,206						
8	0,379	4,206	96,412						
9	0,323	3,588	100						

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Por último, la figura 39 muestra la matriz de componentes rotados, en ella se observa que hay dos componentes muy bien diferenciados.

Figura 39: matriz de componentes rotados. Plano profesional

Matriz de componentes rotados[a]		
	Componente	
	1	2
P17_5	0,699	0,069
P17_6	0,828	0,074
P17_7	0,739	0,08
P17_8	0,685	0,282
P17_9	0,684	0,312
P21_1	0,28	0,738
P21_2	0,162	0,767
P21_3	0,073	0,748
P21_4	0,096	0,763

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: elaboración propia

El primer componente agrupa las preguntas preguntas17_5, 17_6, 17_7, 17_8 y 17_9 y el segundo, 21_1, 21_2; 21_3 y 21_4. La interpretación de esta agrupación también es clara: en el primer caso, se trata de criterios para la selección y en el segundo de decisiones que ha tomado la empresa. Pero antes de sacar conclusiones, se presentan de la prueba de fiabilidad.

En este caso, hay que obtener el alfa de Cronbach para cada uno de las dimensiones obtenidas. Para las preguntas 17_5, 17_6, 17_7, 17_8 y 17_9 se obtiene un alfa de Cronbach igual a 0,791. Para las preguntas 21_1, 21_2; 21_3 y 21_4 el alfa de Cronbach es igual a 0,770.

Así pues, del análisis factorial se desprende que en el plano profesional existen al menos dos dimensiones.

- La primera de ellas agrupa unos criterios de selección de la empresa, que se refieren fundamentalmente a habilidades en el expatriado (PLPH).
- La segunda, recoge acciones de la empresa, propiamente dichas, para que el expatriado desarrollara mejor su trabajo en el país de destino (PLPA).

Del mismo modo que antes, la tercera hipótesis, queda dividida en dos hipótesis distintas.

H_{3a}: Las acciones de la empresa en el plano profesional (habilidades) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

H_{3b}: Las acciones de la empresa en el plano profesional están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

4.2.3 Variables independientes del plano económico

Los resultados de este plano se presentarán, siguiendo el mismo criterio que en los casos anteriores. Por ese motivo las explicaciones serán más sucintas.

Figura 40: estadísticos descriptivos. Plano económico

Estadísticos descriptivos				
		P21_5	**P22_1**	**P28_6**
N		454	455	450
Parámetros normales[a,b]	Media	3,8833	3,1077	3,6
	Desviación típica	0,89247	1,22179	0,97405
Diferencias más extremas	Absoluta	0,294	0,183	0,262
	Positiva	0,217	0,12	0,187
	Negativa	-0,294	-0,183	-0,262

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.
Fuente: elaboración propia

La figura 41 muestra los principales estadísticos de estas preguntas, que tienen una KMO=0,653 y cumple la prueba de esfericidad de Barlett (ver figura 42).

Figura 41: KMO y prueba de Barlett. Plano económico

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,653
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	283,068
	gl	3
	Sig.	0

Fuente: elaboración propia

También, en la siguiente figura se observa que la diagonal de la correlación anti-imagen es válida.

Figura 42: matrices anti-imagen. Plano económico

Matrices anti-imagen				
		P21_5	**P22_1**	**P28_6**
Covarianza anti-imagen	**P21_5**	0,61	-0,253	-0,287
	P22_1	-0,253	0,741	-0,102
	P28_6	-0,287	-0,102	0,697
Correlación anti-imagen	**P21_5**	,614[a]	-0,377	-0,44
	P22_1	-0,377	,701[a]	-0,141
	P28_6	-0,44	-0,141	,666[a]

a: Medida de adecuación muestral

Fuente: elaboración propia

Como muestra la figura 43 todas las comunalidades están por encima de 0,5.

Figura 43: comunalidades. Plano económico

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P21_5	1	0,731
P22_1	1	0,581
P28_6	1	0,625

Fuente: elaboración propia

En este caso, sin embargo, como muestran las dos siguientes figuras, el análisis factorial ha confluido en un solo factor o componente. Se muestra, por un lado el % de varianza acumulado (figura 44) y, a continuación, la matriz de componentes rotados (figura 45).

Figura 44: varianza total explicada. Plano económico

Varianza total explicada						
Componente	**Autovalores iniciales**			**Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción**		
	Total	**% de la varianza**	**% acumulado**	**Total**	**% de la varianza**	**% acumulado**
1	1,938	64,592	64,592	1,938	64,592	64,592
2	0,633	21,107	85,699			
3	0,429	14,301	100			

Método: análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Figura 45: matriz de componentes rotados. Plano económico

Matriz de componentes[a]	
	Componente
	1
P21_5	0,855
P22_1	0,762
P28_6	0,791

Método de extracción: Análisis de componentes principales

a. 1 componentes extraídos

Fuente: elaboración propia

Por último, el alfa de Cronbach para este factor es 0,707.

Así pues, el plano económico confluye en un solo factor, al que llamaremos PLE.

4.3 Variable dependiente: satisfacción

Para las tres preguntas señaladas en el apartado 3.4.2, se realizarán todos los análisis realizados anteriormente con los planos, con la intención de obtener una medida que sea utilizada como variable dependiente.

La figura 46, recoge los principales estadísticos descriptivos de estas preguntas.

Figura 46: estadísticos descriptivos. Satisfacción

Estadísticos descriptivos				
		P29_1	**P29_2**	**P29_4**
N		452	452	435
Parámetros normalesa,b	Media	3,7345	3,8518	3,5425
	Desviación típica	,85558	,85678	,92328
Diferencias más extremas	Absoluta	,279	,303	,248
	Positiva	,212	,232	,181
	Negativa	-,279	-,303	-,248

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 47 el estadístico KMO=0,69 es adecuado y la prueba de esfericidad de Barlett también.

Figura 47: KMO y prueba de Barlett. Satisfacción

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,69
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	344,14
	gl	3
	Sig.	0

Fuente: elaboración propia

En la figura 48 se puede observar que la diagonal de correlación anti-imagen contiene valores por encima de 0,5.

Figura 48: matrices anti-imagen. Satisfacción

Matrices anti-imagen				
		P29_1	**P29_2**	**P29_4**
Covarianza anti-imagen	**P29_1**	0,581	-0,259	-0,232
	P29_2	-0,259	0,636	-0,155
	P29_4	-0,232	-0,155	0,669
Correlación anti-imagen	**P29_1**	,658[a]	-0,426	-0,372
	P29_2	-0,426	,697[a]	-0,238
	P29_4	-0,372	-0,238	,725[a]

a: Medida de adecuación muestral

Fuente: elaboración propia

En las siguientes tres figuras se constata que se ha obtenido un solo valor válido como medida de satisfacción. En primer lugar, en la figura 49 aparecen las comunalidades.

Figura 49: comunalidades. Satisfacción

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P29_1	1	0,732
P29_2	1	0,677
P29_4	1	0,647

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: elaboración propia

Como también se ha explicado anteriormente, según el criterio de Kaiser, sólo los factores que tengan un autovalor superior a uno, serán considerados para la investigación. En este caso sólo hay un factor que explica el 68,5% de la varianza.

Figura 50: varianza total explicada. Satisfacción

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,056	68,535	68,535	2,056	68,535	68,535
2	0,53	17,681	86,215			
3	0,414	13,785	100			

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Se muestra a continuación la matriz de componentes. Como hay un solo componente, no es necesario realizar la rotación.

Figura 51: matriz de componentes rotados. Satisfacción

Matriz de componentes[a]	
	Componente
	1
P29_1	0,856
P29_2	0,823
P29_4	0,805

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: elaboración propia

Por último, el alfa de Cronbach para este factor es 0,769, por encima del 0,7 requerido.

4.4 Regresión lineal y contrastación de hipótesis

En este apartado se contrastará el modelo presentado en el apartado "2.3: Modelo de análisis propuesto" con las variables que se han generado en los epígrafes anteriores.

En el apartado 3.1.2 se adelantaba que la ecuación del modelo tendría la siguiente forma:

Satisfacción=$\alpha+\beta_1$Plano económico + β_2Plano profesional + β_3Plano familiar+ β_4Edad + β_5Situación personal + β_6Condición actual + β_7Sexo

Después del trabajo realizado en los apartados anteriores se conoce la composición de cada uno de los planos que se resume en la siguiente figura:

Figura 52: dimensiones planos Gómez y Marti (2010)

	PLANOS		
	Familiar	**Profesional**	**Económico**
Dimensión 1	Plano familiar (general)	Plano profesional (habilidades)[1]	Plano económico
Dimensión 2	Plano familiar (cónyuge)	Plano profesional (acciones de la empresa)	

Fuente: elaboración propia

Cada una de estas dimensiones configuran las variables independientes a las que, para simplificar, se les ha asignado una sigla que se recoge en la figura 53:

Figura 53: variables independientes: siglas

Variables independientes	Sigla
Plano económico	PLE
Plano profesional (habilidades)	PLPH
Plano profesional (acciones de la empresa)	PLPA
Plano familiar (general)	PLFG
Plano familiar (cónyuge)	PLFC

Fuente: elaboración propia

De igual manera, se ha asignado una sigla a cada una de las variables de control, que se recogen en la siguiente figura:

Figura 54: variables de control: siglas

Variables de control	Sigla
Edad	EDAD
Sexo	SEXO
Situación personal	SITPERS
Condición actual	CONDACT

Fuente: elaboración propia

Por último, la variable dependiente (satisfacción) se denominará SAT

De este modo, la ecuación inicial, planteada en el apartado 3.1.2 quedaría definidainicialmente de la siguiente manera:

$$SAT=\alpha+\beta_1 PLE+ \beta_2 PLPH + \beta_3 PLPA+ \beta_4 PLFG+ \beta_5 PLFC + \beta_6 EDAD+ \beta_7 SEXO+ \beta_8 SITPERS + \beta_9 CONDACT$$

Sin embargo, para obtener captar adecuadamente el efecto del PLFC se multiplica esta variable por la variable de control SITPERS y de este modo no distorsiona el impacto en la satisfacción. Queda, por tanto, la ecuación anterior de este modo:

$$SAT =\alpha+\beta_1 PLE + \beta_2 PLPH + \beta_3 PLPA+ \beta_4 PLFG + \beta_5 PLFC*SITPERS + \beta_6 EDAD + \beta_7 SEXO+ \beta_8 SITPERS + \beta_9 CONDACT$$

En la siguiente figura se muestran los cinco modelos de la regresión jerárquica realizada. El primero contiene sólo las variables de control; los modelos dos, tres y cuatro las variables de control y la de cada uno de los planos, y el quinto modelo contiene el modelo completo. De este último modelo –el completo- se recoge también una tabla con cada una de las β de las variables independientes y de las variables de control que contiene –entre otros datos-, su valor, su nivel de significación, y los resultados de los estadísticos de colinealidad, en los que se observa que el estadístico FIV está por debajo de 5 en todos los casos y, por tanto, no existe multicolinealidad.

Figura 55: regresión jerárquica

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Constante	-0,18	0,037	-0,08	-0,78 ***	-0,25
Plano económico		0,573 ***			0,303 ***
Plano profesional (H)			0,333 ***		0,217 ***
Plano profesional (AE)			0,418 ***		0,236 ***
Plano familiar (general)				0,197 ***	0,073 **
Plano familiar (cónyuge)				-0,12	-0,13 **
Edad					
Entre 31 y 40	0,163	-0,16	0,025	0,213	-0,03
Entre 41 y 50	0,227	-0,22	0,008	0,215	-0,12
Más de 50	0,364	-0,27	-0,06	0,294	-0,27
Condición actual	-0,22 *	-0,11	-0,15	-0,2 *	-0,13
Situación personal	0,296 **	0,163 *	0,236 **	0,331 **	0,196 **
Sexo	0,112	0,131	0,095	0,087	0,118
N	410	402	385	396	367
R2	0,041	0,33	0,335	0,099	0,397
R^2 corregida	0,027	0,319	0,321	0,08	0,378

Fuente: elaboración propia

* p < 0,1; **p < 0,05; ***p < 0,001

Figura 56: resultados modelo de regresión

		Coeficientes[a]						
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
α	(Constante)	-0,250	0,238		-1,049	0,295		
PLEC	Plano económico	0,303	0,060	0,311	5,031	0,000	0,446	2,243
PLPH	Plano profesional (habilidades)	0,217	0,048	0,221	4,505	0,000	0,705	1,419
PLPA	Plano profesional (acciones de la empresa)	0,236	0,055	0,240	4,284	0,000	0,542	1,843
PLFG	Plano familiar (general)	0,073	0,037	0,092	1,994	0,047	0,793	1,261
*PLFC *SITPERS*	Plano familiar (conyuge) (interacción con situación personal)	-0,128	0,063	-0,086	-2,017	0,044	0,933	1,072
EDAD	Entre 31 y 40 años	-0,031	0,128	-0,015	-0,244	0,808	0,424	2,358
EDAD	Entre 41 y 50 años	-0,117	0,154	-0,051	-0,763	0,446	0,385	2,599
EDAD	Más de 50 años	-0,274	0,234	-0,059	-1,168	0,244	0,672	1,488
SEXO	Sexo	0,118	0,095	0,054	1,237	0,217	0,908	1,102
SITPERS	Situación personal	0,196	0,098	0,097	1,996	0,047	0,715	1,398
CONDACT	Condición actual	-0,132	0,098	-0,057	-1,351	0,178	0,960	1,042

a: Variable dependiente: satisfacción

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la regresión jerárquica realizada muestran el efecto de cada uno de los planos sobre la satisfacción. En el modelo 1 se presenta únicamente el efecto de las variables de control; en los modelos 2, 3 y 4 se han incluido sólo las variables de los planos económico (modelo 2), profesional (modelo 3) y familiar (modelo 4). En el quinto modelo se recoge el efecto de todos los planos, los resultados obtenidos muestran que las cinco variables independientes son significativas e influyen en la satisfacción del expatriado. Por otro lado, también es significativa para el modelo la situación personal del expatriado. Por último, la edad, el sexo y la condición actual no influyen en la satisfacción.

4.5 Discusión y resultados

A continuación se discuten los resultados obtenidos tras haber contrastado el modelo empíricamente. Se irán comentando cada una de las hipótesis y las implicaciones que derivan de los análisis realizados.

H_1: Las acciones de la empresa en el plano económico estarán positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

Hace ya más de 15 años, Florkowski and Fogel (1999) concluyeron que las compañías que otorgan a los expatriados el apoyo financiero necesario para mantener su nivel de vida consiguen una mejor adaptación del expatriado al país, al trabajo y un mejor desarrollo del proceso. En la misma línea, Kraimer y Wayne (2004) concluyeron que el POS en el ámbito económico estaría positivamente relacionado con el compromiso del expatriado hacia la empresa con la asignación internacional.

Como es lógico, también cabía esperar que la satisfacción del expatriado fuera positiva en este sentido. Según la regresión realizada esta hipótesis no se puede rechazar: existe una relación positiva y

significativa entre las acciones de la empresa en el ámbito económico y la satisfacción del expatriado. Esta conclusión, como se ha visto, está alineada con los resultados de otras investigaciones. La empresa puede tomar una gran variedad de decisiones que demuestren su compromiso con el empleado, entre ellas, lógicamente, se encuentran las relacionadas con el plano económico. Los empleados que están satisfechos con estas acciones estarán más comprometidos con la organización y percibirán más apoyo organizativo que aquellos que no lo están (Tansky y Cohen, 2001).

H_{2a}: Las acciones de la empresa en el plano familiar (general) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

H_{2b}: Las acciones de la empresa en el plano familiar (cónyuge) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

Para todos los expatriados (tengan cónyuge o no) resulta relevante que el expatriado perciba apoyo de la empresa en su ámbito familiar. En concreto, es importante que las circunstancias familiares se tengan en cuenta para seleccionar al candidato para la asignación internacional.

Sin embargo, solamente para aquellos que tienen cónyuge, existe una relación negativa entre las acciones de la empresa en este ámbito y la satisfacción del expatriado.

Las implicaciones de este resultado se mostrarán en las conclusiones, baste ahora decir que Kraimer y Wayne (2001) concluyeron en su estudio que el apoyo al cónyuge no estaba relacionado con ninguna de las dimensiones del ajuste del expatriado, aunque algunos estudios anteriores habían manifestado evidencias a favor de una relación positiva entre el apoyo al cónyuge y el ajuste (Guzzo, 1996; Caliguri *et al.*, 1998).

H_{3a}: Las acciones de la empresa en el plano profesional (habilidades) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

H_{3b}: Las acciones de la empresa en el plano profesional están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado

Al contrario de lo que sucedía en los dos casos anteriores, en esta ocasión, no se pueden rechazar las hipótesis planteadas en el ámbito profesional: cuanto más apoyo por parte de la organización perciba el expatriado en el ámbito profesional, mayor será su satisfacción. Se pueden añadir dos matices.

En primer lugar, el expatriado percibe como un reconocimiento de la empresa ser seleccionado y piensa que han sido sus habilidades personales (experiencia internacional previa, conocimiento de idiomas, capacidad de adaptación cultural, entre otras) las que han llevado a la empresa a elegirle a él. Este aspecto, que tiene lugar en un momento muy incipiente de la expatriación, influye en la satisfacción del expatriado. Es lógico que sea así, entre otras cosas, por el modo en que ésta ha sido medida.

En segundo lugar, las acciones de la empresa (explicar el contenido, responsabilidades y objetivos del puesto de trabajo o aclarar la relación y coordinación con la empresa matriz, entre otras) son todavía más importantes que las acciones anteriores y, por tanto, la satisfacción del expatriado se verá todavía más afectada por estas acciones de la empresa.

Estas consideraciones también están en la misma línea que estudios similares. Por ejemplo, la literatura académica ha señalado que las acciones de la empresa en el plano profesional, y más concretamente en lo que se refiere al desarrollo profesional, está positivamente relacionada con el compromiso de los empleados con la organización (Sturges, Guest y Davey, 2000); por su parte, Kraimer y Wayne (2004)

encontraron evidencias empíricas a favor de que el POS en el ámbito profesional está positivamente relacionado con el compromiso con la compañía, e incluso, haciendo uso de la teoría del intercambio social, se podría decir que con el compromiso mutuo.

Por otro lado, las siguientes tres hipótesis (H_4 –H_7) se plantearon partiendo de las conclusiones que Gómez y Marti (2010) obtienen en sus estudios. Según estos autores, el expatriado está fundamentalmente focalizado a lo largo de todo el proceso en el plano profesional (en su carrera); olvidándose completamente del plano familiar. Para estos autores, la importancia de los planos en el expatriado seguiría el siguiente orden:

Plano Profesional > Plano Económico > Plano Familiar

Con este punto de partida, se elaboraron las siguientes hipótesis.

H_4: Las acciones de la empresa en el plano económico influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano familiar

Desde la perspectiva del expatriado, aunque sea inconscientemente, los aspectos relacionados con el paquete retributivo y otros beneficios extra-salariales ponderan más en la satisfacción.

Al medir la satisfacción de modo indirecto, anticipando las acciones que la empresa tomará en el futuro, es lógico que si durante la expatriación se le ha ofrecido un buen paquete retributivo al expatriado, el ámbito económico pondere más que el familiar.

H_5: Las acciones de la empresa en el plano profesional influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano económico

En este caso, no se puede afirmar lo mismo: la influencia de los dos factores es muy similar, por tanto, hipótesis 5 debe ser rechazada. Como muestra el modelo de regresión, presentado en el capítulo anterior, el plano profesional no es más valorado por el expatriado que el plano económico, al menos en términos de satisfacción tal y como se ha

medido en este trabajo. Tampoco ninguno de los dos factores que componen este plano resulta más importante que el económico. Esta conclusión contradice lo que hasta ahora han sostenido los autores del modelo.

H_6: Las acciones de la empresa en el plano profesional influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano familiar

Aunque el plano profesional no tenga preponderancia sobre el económico, sí la tiene sobre el familiar. En este sentido, la hipótesis contrastada corrobora lo que Gómez y Marti (2010) planteaban: que el plano familiar es el menos tenido en cuenta para el expatriado. Ahora, además, se puede afirmar que es el que menos influye en la satisfacción del expatriado.

Los resultados obtenidos están perfectamente alineados con las conclusiones de Kawai y Strange (2014). Así como el Modelo Gómez y Marti (2010) distingue 3 planos, los resultados obtenidos por Kawai y Strange (2014) demuestran que, a través de un análisis factorial, llegan a los mismos planos. Concluyen que el POS es, de hecho, una realidad –un constructo- multidimensional y quienes contestan las preguntas distinguen claramente entre aquellas medidas de apoyo centradas en la carrera profesional, de las que están centradas en el apoyo económico y de las que se fijan en el ajuste de la familia.

Por último, hay que resaltar las conclusiones sobre las variables de control propuestas en el modelo.

Siguiendo a Kawai y Strange (2014), se había supuesto que la edad tendría un impacto positivo en la satisfacción. En su trabajo estos autores concluían que la edad estaba positivamente relacionada con el ajuste en el trabajo. En nuestro caso, no existe evidencia empírica de que exista tal relación. Quizá como la satisfacción está medida en términos de expectativas futuras dentro de la empresa, la edad no sea precisamente un factor positivo para incrementar la satisfacción. Por tanto,

contrariamente a lo supuesto inicialmente, la edad del expatriado no influye en la satisfacción. No resulta un factor decisivo: hay otros factores que determinan esta satisfacción de un modo más claro.

Por otra parte, el modelo de análisis ha constatado que la situación personal sí influye en la satisfacción. Si el expatriado viaja con o sin acompañante tiene una repercusión directa en la satisfacción del modo en que se ha medido en esta tesis. El hecho de ir con acompañante tiene un efecto positivo respecto a ir sólo. Este resultado se comentará más profundamente en las conclusiones.

En lo que se refiere al sexo del expatriado, el modelo empleado rechaza que ser hombre o mujer modifique sustancialmente la satisfacción del expatriado. En estos procesos, el sexo del candidato seleccionado no tiene una repercusión directa en su percepción de la satisfacción.

Esta conclusión supone una evolución con respecto a las evidencias encontradas por Linehan y Scullion (2002), en donde afirmaban que las mujeres que están sometidas a procesos de expatriación experimentan más dificultades que los hombres por la novedad de su situación.

Sin embargo, está más alineada con los hallazgos de Selmer y Leung (2003), donde no encontraban ninguna diferencia entre hombres y mujeres en términos de ajuste general.

Por otra parte, este resultado confirma empíricamente una de las conclusiones a las que se llegó en el apartado 1.3.3 después de realizar la revisión de la literatura: la penetración de la mujer en el mercado de trabajo y en los procesos de expatriación, ha producido que cada vez sea menos relevante el sexo del expatriado.

Por último, el modelo propuesto ha mostrado que la condición actual ha resultado ser no significativa. Por tanto, el momento de la

expatriación en que se encuentre el expatriado (si está en la última etapa o en las dos iniciales) no influye en la satisfacción del expatriado.

La siguiente figura recoge un resumen de todas las hipótesis plantadas y del resultado de las mismas.

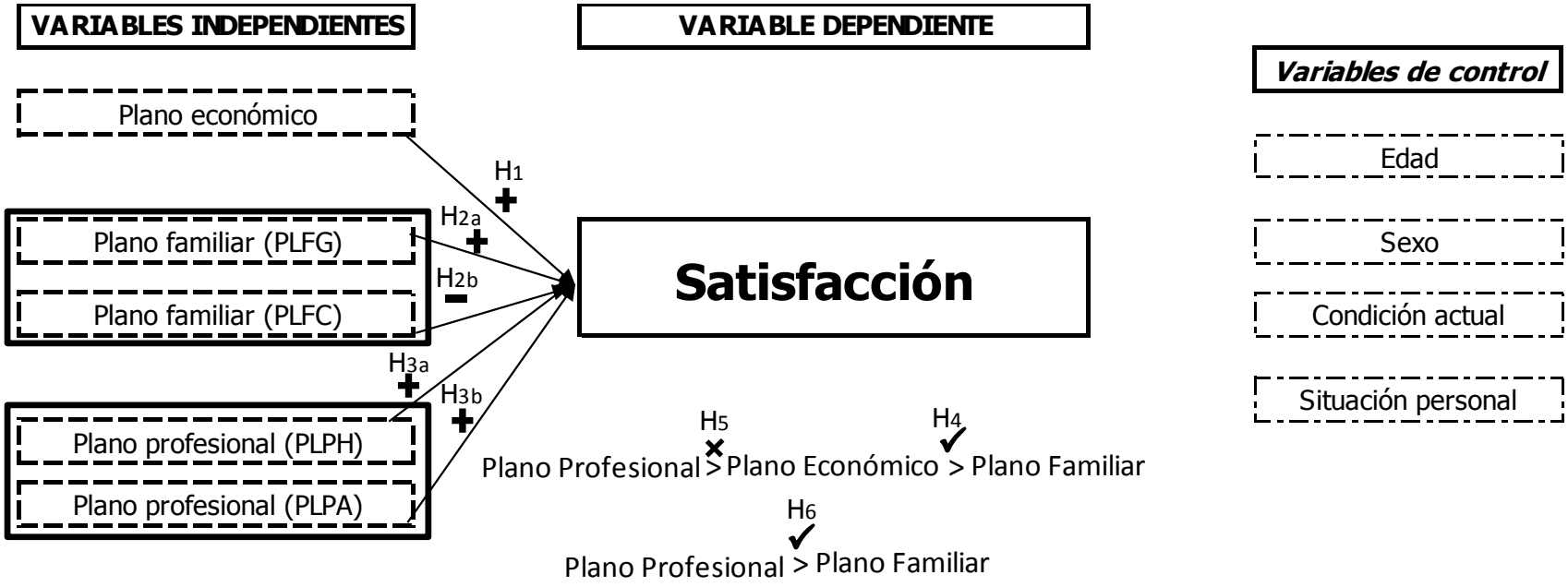
Figura 57: resultado de las hipótesis planteadas.

HIPÓTESIS	**RESULTADO**
H_1: Las acciones de la empresa en el plano económico están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado	ACEPTADA
H_{2a}: Las acciones de la empresa en el plano familiar (general) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado	ACEPTADA
H_{2b}: Las acciones de la empresa en el plano familiar (cónyuge) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado	RECHAZADA
H_{3a}: Las acciones de la empresa en el plano profesional (habilidades) están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado	ACEPTADA
H_{3b}: Las acciones de la empresa en el plano profesional están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado	ACEPTADA
H_4: Las acciones de la empresa en el plano económico influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano familiar	ACEPTADA
H_5: Las acciones de la empresa en el plano profesional influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano económico	RECHAZADA
H_6: Las acciones de la empresa en el plano profesional influyen más en la satisfacción del expatriado que las del plano familiar	ACEPTADA

Fuente: elaboración propia

Por último, en la siguiente página se recoge el modelo que se propuso en el apartado 2.4 con el resultado de su contrastación.

Figura 58: modelo propuesto contrastado



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

En este último capítulo, que se compone de tres apartados, se recapitula el trabajo realizado hasta ahora y -con el fundamento de los planteamientos descritos en capítulos anteriores-, se recogen las principales conclusiones obtenidas en la investigación.

El primer apartado incluye una visión global de las principales conclusiones obtenidas en la investigación realizada. Éstas ponen en relación los fundamentos teóricos planteados en los primeros capítulos y los resultados del estudio empírico. El bloque se articula recogiendo las hipótesis planteadas y extrapolando consecuencias.

En el segundo apartado se realiza un breve comentario sobre las limitaciones encontradas en el estudio realizado que permiten realizar valoraciones de los resultados de un modo más ponderado.

En el tercer y último epígrafe se sugieren unas líneas de investigación futuras, relacionadas con aspectos de esta tesis y que permitirían profundizar en algunas de las conclusiones obtenidas.

5.1 Principales conclusiones

Este trabajo se enmarca dentro del área de recursos humanos, donde las personas son consideradas como los recursos intangibles más importantes. Como han afirmado Aaker (1989), Hall (1992), Boer (1994), Lusch y Harvey (1994) y Bukowitz y Petrash (1997) los recursos humanos son la principal fuente de ventajas competitivas que generan resultados positivos extraordinarios. Esta afirmación se puede aplicar plenamente a los procesos de expatriación.

Por este motivo, las conclusiones obtenidas en este trabajo –y que se exponen a continuación- son de interés para los directivos de las empresas multinacionales con empleados expatriados en distintos lugares geográficos y, especialmente, para los responsables de los departamentos de recursos humanos y asignaciones internacionales. Asimismo, este estudio puede servir de orientación y ayuda a todos los empleados que estén en proceso de expatriación o vayan a comenzar uno.

El trabajo teórico realizado en el capítulo 1 ha arrojado luz sobre la percepción del expatriado del proceso que está realizando. Tras haber relacionado el modelo Gómez y Marti (2010) con las principales teorías motivacionales se puede comprobar a qué tipo de motivación del expatriado afectan las acciones que la empresa toma con respecto a su proceso. La siguiente figura resume las teorías expuestas, las necesidades que satisfacen cada una de ellas, las motivaciones, los vínculos que generan, y los planos del modelo Gómez y Marti (2010) a los que afectan.

Figura 59: teorías motivacionales y el modelo Gómez y Marti (2010)

	TEORÍA X Mecanicista	**TEORÍA Y Psicosocial**	**TEORÍA Z Humanista**
NECESIDADES	Índole material	Índole psicológico	Índole social
MOTIVACIONES	Externa	Interna	Transitiva
VÍNCULOS	Interés	Adhesión	Identificación
PLANOS MODELO GÓMEZ Y MARTI	*ECONÓMICO*	*PROFESIONAL*	*FAMILIAR*

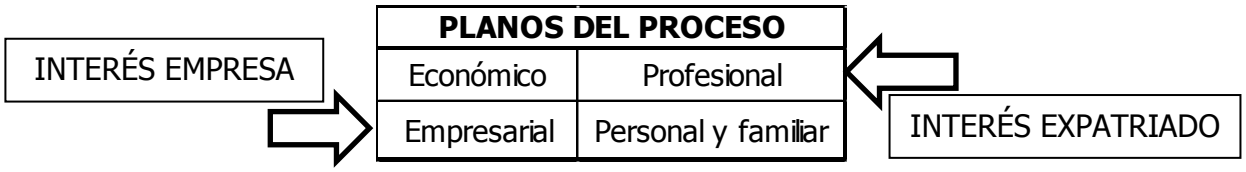
Fuente: elaboración propia

Resulta relevante comprender que, según el estudio realizado, las acciones de la empresa que más influyen en la satisfacción son las que están situadas en el plano económico. Estas acciones provocan vínculos mutuos de interés y satisfacen principalmente necesidades de índole material. Dicho de otro modo, las acciones de la empresa en este ámbito no configuran una relación sólida entre expatriado y empresa, y sin embargo, son las que más satisfacen al expatriado.

Estas ideas invitan a pensar que el expatriado ve el proceso de expatriación como algo temporal y, por ello, acepta la asignación internacional principalmente por el objetivo económico. Con esta mentalidad "*a priori*" del expatriado, resulta difícil para la empresa desarrollar una relación a largo plazo con éste, y tomar acciones que ayuden a que se comprometa con la compañía a largo plazo. Las acciones que la empresa realice no tendránun efecto más allá de la expatriación, porque no existe una unidad de acción e intenciones entre empresa y expatriado. Estas afirmaciones reflejan perfectamente lo que Yan *et al*. (2002) denominaban contratos transaccionales que están basados en el aprendizaje y en un proyecto determinado. Los procesos de expatriación, cada vez tienden más a ser de este tipo.

Estas consideraciones se pueden enriquecer si se tiene en cuenta lo que Gómez y Marti (2010) afirmaban sobre los intereses de la empresa a la hora de expatriar. Según ellos, el principal interés para la empresa en estos procesos es el proyecto empresarial: rentabilizar la actividad económica que se está llevando a cabo en el país de destino, y para el expatriado su proyecto profesional. Señalaban así, una diferencia de intereses mutua entre expatriado y empresa difícilmente reconciliable, tal y como queda recogido en la figura 60.

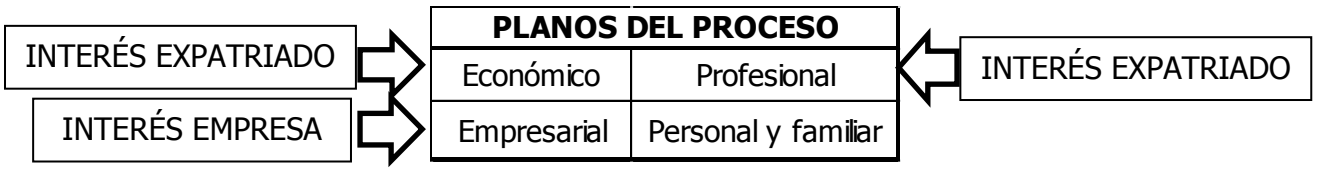
Figura 60: conflicto en los planos del proceso de expatriación



Fuente: Gómez y Marti (2010)

Los resultados obtenidos en esta tesis, hacen todavía más amplia divergencia de intereses, ya que, según los resultados obtenidos, la satisfacción del expatriado aumenta prácticamente en la misma medida tanto con las acciones de la empresa sobre su desarrollo profesional como con las acciones de la empresa sobre su ámbito económico, quedando la figura anterior modificada de la siguiente manera:

Figura 61: adaptación del conflicto en los planos del proceso de expatriación



Fuente: elaboración propia

Cuando los dos agentes implicados en el proceso, tienen intereses que se fundamentan en el aspecto económico y en la rentabilidad del

proyecto, difícilmente se establecerá entre ambos una relación perdurable, porque el vínculo que se genera es exclusivamente el interés. De estas relaciones nunca surge el compromiso.Así pues, tanto la empresa como el expatriado ignoran los tipos de motivos que generan relaciones más estables.

Teniendo presentes estas consideraciones, se comprenden mejor las tendencias actuales en los procesos de expatriación y las alternativas a esta práctica que están surgiendo en los últimos años. La tendencia consiste en adaptarse mutuamente a estos intereses, generando situaciones que no impliquen un compromiso mutuo, como por ejemplo, los expatriados por voluntad propia (no seleccionados) sin compromiso de regreso; o contratar a personal del país de destino y, antes de que desarrolle allí su trabajo, traerle a las oficinas del país de origen para que realice una estancia de aprendizaje; también hay empresas que cuentan con un "cuerpo diplomático", que serían personas desarraigadas de un país de origen concreto y viajarían a distintos países sin tener condición de expatriados; por último cabría decir que las nuevas tecnologías han favorecido un trabajo a distancia suficientemente fiable que consigue evitar la expatriación.

Lógicamente todas estas alternativas también han sido impulsadas por la crisis económica, que ha llevado a buscar alternativas más baratas a los procesos de expatriación, para solucionar los problemas planteados. Por tanto, se puede afirmar el proceso de expatriación "tradicional" o en "estado puro", tuvo su momento de esplendor en la primera década del milenio y posteriormente se ha ido reduciendo su práctica dejando paso a otras formas más eficaces.

Lo dicho anteriormente no quiere decir que los procesos de expatriación hayan dejado de realizarse o que la empresa no pueda realizar acciones para garantizar el éxito del proceso. Precisamente, la pregunta de investigación que ha guiado toda la tesis es: "¿cómo influyen las acciones de la empresa en la satisfacción del expatriado?". Por eso,

en este trabajo se han analizado las acciones de la empresa y se han obtenido los resultados expuestos en el capítulo anterior, de los que se pueden derivar las siguientes conclusiones.

Por un lado, basándonos en la teoría del intercambio social, nuestro estudio muestra que las acciones de la empresa en el plano económico están positivamente relacionadas con la satisfacción del expatriado. La empresa ha de preocuparse por cubrir las necesidades del expatriado en este ámbito para incrementar su satisfacción.

Consistentemente con las hipótesis planteadas, también existe una relación positiva entre las acciones de la empresa en el ámbito profesional y en el ámbito familiar en general con la satisfacción del expatriado. En la medida en que la empresa realice acciones en estos ámbitos, conseguirá – de acuerdo también con la teoría del intercambio social- incrementar el rendimiento del expatriado en su trabajo y, por tanto, cumplir sus objetivos empresariales.

Estas conclusiones están en la línea de lo que afirmaron Guzzo *et al.*(1994) y por Takeuchi *et al.* (2009) cuando concluyeron que las acciones de la empresa en el plano económico, profesional y familiar están positivamente relacionadas con el POS.

Resulta importante conocer que si el expatriado va acompañado existe un efecto más positivo sobre la satisfacción que si el expatriado va solo. La compañía es buena para la satisfacción del expatriado. Sin embargo, podría parecer contradictorio que, según el análisis realizado, las acciones de la empresa para ayudar al cónyuge a encontrar trabajo y para el seguimiento de su adaptación profesional no generen una mayor satisfacción para el expatriado.La explicación a esta teórica incoherencia es que existe un factor, que no es el acompañante, que disminuye la satisfacción del expatriado: el trabajo del cónyuge. Es decir, el factor que disminuye la satisfacción no es la compañía, sino el trabajo de la persona que acompaña.

Lógicamente, en la mayoría de los casos, cuando la empresa tome más acciones para seguir la adaptación profesional del cónyuge se deberá a una mala adaptación de éste al nuevo entorno. De esta manera, se explica que la relación entre las acciones de la empresa en este sentido y la satisfacción sea negativa.

Por tanto, los responsables de las asignaciones internacionales en las empresas deben tener en cuenta que la situación profesional del cónyuge debería estar resuelta antes de comenzar el proceso de expatriación. Si no es así, cualquier decisión que tome la empresa para ayudar, es probable que no tenga una repercusión positiva en la satisfacción del expatriado.

Es necesario reafirmar que las acciones de la empresa son importantes en todos los ámbitos y las empresas han de saber que el apoyo en tan sólo una de las áreas no es óptimo para el expatriado. Por la complejidad del proceso el expatriado necesitan saberse apoyados en todos los ámbitos de su proceso. Siendo esto así, es bueno que las empresas también conozcan que las que más afectan a la satisfacción del expatriado son las acciones que se toman en el plano económico, seguidas por las que se toman en el ámbito profesional y, por último, las referidas al ámbito familiar. Esto es así por la visión cortoplacista del expatriado con respecto al proceso, como se ha explicado anteriormente. Si el expatriado pretendiera establecer una relación más a largo plazo, es posible que el orden de predominio de los planos no fuera el que se ha enunciado.

Por último, habría que decir que no se han encontrado evidencias de que la edad, el sexo o el momento de la expatriación en que se encuentre el individuo tengan repercusiones sobre la satisfacción de éste. De acuerdo con los resultados obtenidos, las empresas no deberían tomar acciones distintas en función de estas variables para mejorar la satisfacción del expatriado. Sin embargo, en la misma línea de lo que proponían Lazarova y Caligiuri (2001) sí se ha demostrado que para

aumentar la satisfacción del expatriado la empresa debería realizar las siguientes acciones:

- Ofrecer un atractivo paquete retributivo.
- Realizar las aclaraciones necesarias en todo lo referente al paquete retributivo y beneficios extrasalariales.
- Ayuda económica para realizar los viajes necesarios al país previos a la expatriación.
- Tener en cuenta en el momento de la selección: manejo de idiomas, capacidad de adaptación cultural, la experiencia internacional previa, la orientación a resultados, la capacidad emprendedora del individuo y las circunstancias familiares.
- Explicar detalladamente la política de relación y coordinación con la empresa matriz; el contenido, responsabilidades y objetivos de la expatriación; el puesto y responsabilidades en el país de origen a la vuelta de la expatriación y, por último, la duración de la expatriación.

5.2 Limitaciones del estudio

En este apartado se exponen una serie de cuestiones, que deberán serconsideradas a la hora de analizar las conclusiones del estudio desarrollado, y queaconsejan realizar una valoración prudente de los resultados obtenidos.

Una primera limitación de la investigación realizada procede de la naturaleza de lo estudiado. La satisfacción del expatriado, la percepción de las acciones realizadas por la empresa, las expectativas de éste sobre su futuro o la motivación son intangibles difícilmente medibles, de compleja valoración.

Por esta razón, los resultados obtenidos muestran exclusivamente la relación entre las acciones de la empresa (según ha sido percibida por

el expatriado) y la satisfacción medida de modo indirecto. Pero no sería riguroso extrapolar esta satisfacción al éxito del proceso, que dependerá de otros muchos factores y variables.

Además, el esfuerzo de la empresa en esos planos solo explica una parte de la satisfacción del expatriado. Hay otra parte de la satisfacción que no explica el modelo y no se ha determinado si estaría relacionada con otras acciones de la empresa (en otros posibles campos) o por otros ámbitos distintos a los organizativos.

Por otro lado, hay que considerar que, si bien es cierto que el concepto de POS es muy útil para analizar el impacto real de las acciones de la empresa en el expatriado, más allá de las intenciones de ésta (Armeli *et al*. 1998; Rhoades *et al*. 2001), este concepto también tiene algunas peculiaridades que es bueno señalar.

Aun siendo cierto que las acciones realizadas por la empresa tienen un impacto en el expatriado, también lo es que la intensidad del impacto dependerá de la personalidad, las condiciones, las cualidades y de las actitudes y aptitudes del expatriado. Existe una relación profunda entre estas circunstancias y el impacto final. Por tanto, aunque las acciones de la empresa sean las mismas, el apoyo percibido por el expatriado puede ser diferente –incluso opuesto- aunque las situaciones de los expatriados sean esencialmente iguales. Un claro ejemplo es el que señala Rhoades *et al*. (2001) afirmando que en igualdad de condiciones, los empleados más comprometidos percibirán un mayor apoyo por parte de la empresa, aunque las acciones de ésta sean las mismas.

5.3 Posibles líneas de investigación futuras

En este último apartado, se proponen posibles campos de futuras investigaciones, relacionados con distintosaspectos de nuestro trabajo y que servirían para paliar algunas de las limitaciones mencionadas en el apartado anterior.

Las principales líneas de investigación que sugerimos son las siguientes:

- Este mismo modelo de análisis se puede emplear para realizar unainvestigación a expatriados de distintas nacionalidades y comparar los resultados obtenidos.

- Ampliación del modelo de análisis de diversas maneras:

    - En primer lugar, recogiendo también la visión de las empresas y comparándola con la visión del expatriado.
    - En segundo lugar, enmarcando el modelo Gómez y Marti (2010) en un contexto distinto al POS.
    - En tercer lugar, se podría utilizar el modelo para medir otras variables que no fueran la satisfacción como el éxito, los resultados o el ajuste.
    - Por último, se podría reformular el modelo incluyendo en las preguntas del cuestionario todas las que recogen Eisenberger *et al*. (1986), para realizar un análisis distinto del POS.

- Por otro lado, se podría hacer una comparativa de los resultados obtenidos en función del puesto y responsabilidad del expatriado. También, como mencionan Kraimer y Wayne (2004) sería

interesante comparar la satisfacción del expatriado con otros empleados locales.

- Sería interesante la repetición periódica del estudio realizado, para captar las tendencias y evoluciones de esta política y ver qué factores dejan de ser significativos para el expatriado.

- Por otro lado, sería muy novedoso aplicar este modelo de análisis a las alternativas a la expatriación, explicadas en el apartado 1.5 de esta tesis.

En cualquier caso, las nuevas investigaciones deberán tener aplicaciónpráctica, para que el conocimiento científico y la práctica empresarial no seancampos aislados.

ANEXO

ANEXO 1: CUESTIONARIO REMITIDO A LOS EXPATRIADOS

Por favor marque la alternativa que corresponda.

PERFIL DEL EXPATRIADO

1. Sexo:

1. Hombre
2. Mujer

2. Estado civil en el momento de la expatriación:

1. Soltero/a
2. Casado/a
3. Con pareja de hecho
4. Divorciado/a sin pareja
5. Divorciado/a con pareja
6. Viudo/a

3. ¿En qué condición se encuentra usted actualmente?

1. En pleno período de expatriación
2. En condición de repatriado
3. Otra, ¿cuál?_____

4. Número de experiencias de expatriación:

a. En esta empresa	
b. Otra empresa	

5. ¿Cuántas personas se han trasladado con usted? [ ]

6. Quiénes son esas personas y si es el caso especifique el número de hijos y edades:

a. Cónyuge	
b. Hijos	
b.1.Nº de hijos:	
b.2.Edades:	
c. Otros	

7. Edad:

Usted	Cónyuge

8. Idiomas que domina:

	Usted	Cónyuge
a. Español		
b. Inglés		
c. Francés		
d. Otro:		

9. Último nivel de formación académica:

	Usted	Cónyuge
a. Bachiller		
b. Licenciatura		
c. Diplomatura		
d. Master		
e. Doctorado		

10. Duración mínima inicialmente prevista en su expatriación:

1. Un año o menos de un año
2. Mínimo de 1 año y máximo de 2 años
3. Mínimo de 2 años y máximo de 3 años
4. Más de 3 años

11. Especifique ciudad y país de destino actual:

[ ]

12. Puesto en la empresa:

[ ]

PERFIL DE LA EMPRESA

13. Sector (marque el que corresponda):

1.	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
2.	Industrias extractivas
3.	Industria manufacturera
4.	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
5.	Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
6.	Construcción
7.	Comercio
8.	Transporte y almacenamiento
9.	Hostelería
10.	Información y comunicaciones
11.	Actividades financieras y de seguros
12.	Actividades inmobiliarias
13.	Actividades profesionales, científicas y técnicas
14.	Actividades administrativas y servicios auxiliares
15.	Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria
16.	Educación
17.	Actividades sanitarias y de servicios sociales
18.	Actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento
19.	Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales
20.	Otros servicios

14. Número de años trabajando en la empresa:

[años]

15. Número de empleados total de la empresa:

1. De 1 a 100 empleados
2. De 100 a 500 empleados
3. De 500 a 1000 empleados
4. De 1000 a 5000 empleados
5. Más de 5000 empleados

16. Tiene conocimiento del número de expatriados de su empresa, ¿cuántos son aproximadamente?

1. Si
2. No

Cuántos aprox.

ANTES DE PARTIR HACIA EL DESTINO

17. Valore en qué medida la Empresa tuvo en cuenta los siguientes aspectos en su proceso de selección:

(1: No se tuvo en cuenta. 5: Se tuvo totalmente en cuenta)

	Nada				Mucho
a. Conocimientos técnicos	1	2	3	4	5
b. Antigüedad en la empresa	1	2	3	4	5
c. Consideración de su carrera profesional	1	2	3	4	5
d. Consideración de circunstancias familiares (cónyuge, hijos…)	1	2	3	4	5
e. Manejo de idiomas	1	2	3	4	5
f. Capacidad de adaptación cultural	1	2	3	4	5
g. Experiencia internacional previa	1	2	3	4	5
h. Orientación a resultados	1	2	3	4	5
i. Capacidad emprendedora	1	2	3	4	5

18. Valore la importancia de los siguientes aspectos en su decisión de aceptar:

(1: No influyó nada en mi decisión. 5: Influyó totalmente en mi decisión)

	Nada				Mucho
a. Atractiva experiencia personal	1	2	3	4	5
b. Beneficios económicos	1	2	3	4	5
c. Mayor estatus profesional	1	2	3	4	5
d. Mayor visibilidad social	1	2	3	4	5
e. Promoción interna de la empresa	1	2	3	4	5
f. Aprendizaje profesional	1	2	3	4	5
g. Ilusión por el proyecto profesional	1	2	3	4	5
h. Atractiva experiencia familiar	1	2	3	4	5
i. Otros motivos:	1	2	3	4	5

19. Si no hubiera aceptado la oferta de expatriación, ¿piensa usted que esta decisión hubiera tenido consecuencias negativas para el desarrollo de su carrerea profesional dentro de la Empresa?

1. Si
2. No
3. No sabe

20. ¿En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes razones que llevan a pensar en posibles consecuencias negativas ante el rechazo de la oferta de expatriación? (1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Es lo propio de la cultura de esta empresa	1	2	3	4	5
b. He visto lo que ha sucedido con otros compañeros en situaciones similares	1	2	3	4	5
c. He vivido situaciones similares en otra empresa	1	2	3	4	5

21. ¿Le explicó la empresa con claridad los siguientes aspectos?
(1: No me explicó nada. 5: Se me explicó perfectamente)

	Nada				Mucho
a. La política de relación y coordinación con la empresa matriz	1	2	3	4	5
b. El contenido, responsabilidades y objetivos de mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
c. Circunstancias de su repatriación (puesto y responsabilidades a la vuelta…)	1	2	3	4	5
d. La duración de la expatriación	1	2	3	4	5
e. Todo lo relativo al paquete retributivo, beneficios extrasalariales, etc.	1	2	3	4	5

22. ¿Recibió ayuda por parte de la empresa en los siguientes aspectos?
(1: No he recibido nada de ayuda. 5: He recibido toda la ayuda necesaria)

	Nada				Mucho
a. Número de viajes necesarios al país de destino previos al proceso de expatriación	1	2	3	4	5
b. Se me facilitó antes de partir el estudio de la cultura, costumbre e idiosincrasia del país de destino	1	2	3	4	5
c. La empresa estudió antes de la partida cuestiones referentes a la adaptación familiar (colegios, Seg. Social, relaciones sociales…)	1	2	3	4	5
d. La empresa se preocupó de encontrar trabajo a mi cónyuge en el país de destino	1	2	3	4	5
e. La empresa se preocupó de la adaptación profesional de mi cónyuge	1	2	3	4	5
f. La empresa me ayudó a llevar los temas fiscales correspondientes	1	2	3	4	5

EN EL PAÍS DE DESTINO

23. Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. (1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Las expectativas que me había creado sobre el trabajo a realizar se vieron plenamente satisfechas	1	2	3	4	5
b. El contenido y responsabilidad en la expatriación es mayor que la que tenía en mi país de origen	1	2	3	4	5
c. Las posibilidades que había para mi cónyuge e hijos son al menos tan buenas como las que tenía en mi país de origen	1	2	3	4	5
d. Las compensaciones y beneficios pactados con la empresa me permiten un estilo de vida mejor que el que tenía en mi país de origen	1	2	3	4	5
e. Las condiciones del país de destino son similares a las de mi país de origen	1	2	3	4	5

24. ¿El paquete retributivo que le ha ofrecido la empresa se ha pactado en términos brutos o en neto?

1. En bruto
2. En neto
3. No sabe

25. En cuanto a los aspectos fiscales de su retribución, por favor indique:

	Si	No
a. ¿Recibe asesoramiento fiscal?	1	2
b. ¿Tiene ecualización fiscal?	1	2

26. Indique si la empresa le ha ofrecido alguno de los siguientes beneficios salariales y el grado de satisfacción con respecto a cada uno (1: Totalmente insatisfecho; 5: Totalmente satisfecho)

	Si	No	Totalmente insatisfecho				Totalmente satisfecho
a. Alquiler o adquisición de vivienda			1	2	3	4	5
b. Vehículo de la empresa para uso particular			1	2	3	4	5
c. Viajes anuales de la familia al país de origen			1	2	3	4	5
d. Transporte bienes personales al país de destino			1	2	3	4	5
e. Seguro médico internacional			1	2	3	4	5
f. Colegio hijos			1	2	3	4	5
g. Gastos extras derivados de la reubicación de la familia			1	2	3	4	5
h. Incorporación a club social			1	2	3	4	5
i. Otro(s):			1	2	3	4	5

27. Indique el grado de dificultad de adaptación con respecto a los siguientes aspectos del país de destino. (1: Muy difícil; 5: Muy fácil)

	Muy difícil				Muy fácil
a. Adaptación a la cultura del país de destino	1	2	3	4	5
b. Adaptarse al nuevo entorno profesional	1	2	3	4	5
c. Adaptación del cónyuge a la nueva situación familiar	1	2	3	4	5
d. Adaptación de los hijos	1	2	3	4	5
e. Hacer amigos en el país de destino	1	2	3	4	5

28. Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. (1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La empresa ha hecho un seguimiento continuo a mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5
b. He mantenido una comunicación fluida y constante con la empresa matriz	1	2	3	4	5
c. La empresa se ha preocupado por mi adaptación personal	1	2	3	4	5
d. La empresa se ha preocupado por la adaptación social de mi familia	1	2	3	4	5
e. La empresa me puso en contacto con otros expatriados en el mismo país	1	2	3	4	5
f. La empresa me ha ofrecido un atractivo paquete retributivo	1	2	3	4	5

29. Exprese su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. (1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo)

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Ser seleccionado para el proyecto de expatriación supone un reconocimiento por parte de la empresa	1	2	3	4	5
b. La expatriación facilitará mi promoción profesional dentro de la empresa	1	2	3	4	5
c. La expatriación facilitará mi promoción profesional fuera de la empresa	1	2	3	4	5
d. La empresa valorará el trabajo y esfuerzo que estoy desarrollando	1	2	3	4	5
e. Mi familia está contenta con la decisión de aceptar el proceso	1	2	3	4	5
f. En cuanto a mi equipo de trabajo, existen grande diferencias culturales que dificultan su gestión	1	2	3	4	5
g. Me arrepiento de haber aceptado la expatriación	1	2	3	4	5

EN LA REPATRIACION

30. ¿Se cumplió la duración prevista de su proceso de expatriación?

1. Si, ¿En cuánto se ha extendido?_____
2. No

31. La extensión, ¿ha sido decisión propia o de la empresa?

1. Decisión propia
2. Decisión de la empresa
3. Ninguna de las dos

32. ¿En qué medida está usted satisfecho con el proceso de expatriación desde los siguientes puntos de vista? (1: Totalmente insatisfecho; 5: Totalmente satisfecho)

	Totalmente insatisfecho				Totalmente satisfecho
a. Económico	1	2	3	4	5
b. Desarrollo profesional	1	2	3	4	5
c. Experiencia personal	1	2	3	4	5
d. Experiencia familiar	1	2	3	4	5

33. Con respecto a la repatriación señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones (1: totalmente en desacuerdo; 5: totalmente de acuerdo)

	Totalmente desacuerdo				Totalmente de acuerdo
a. La empresa me ha acogido correctamente después de la expatriación	1	2	3	4	5
b. La empresa se ha preocupado de la adaptación de mi familia	1	2	3	4	5
c. Antes de volver tenía perfectamente claras las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que iba a ocupar a mi vuelta	1	2	3	4	5
d. El puesto de trabajo a mi vuelta corresponde al nivel de conocimiento y experiencias que he desarrollado	1	2	3	4	5
e. El trabajo que realizo a mi vuelta es útil y tiene un valor real para la empresa	1	2	3	4	5
f. La empresa está aprovechando la experiencia y aprendizaje que he adquirido durante la expatriación	1	2	3	4	5
g. A mi vuelta he experimentado una reducción del status social	1	2	3	4	5

34. ¿Cambió de empresa después del proceso de expatriación?

Si	1
No	2

35. En caso afirmativo, ¿Cuánto tiempo transcurrió desde su llegada hasta que cambió de empresa? Escriba el número de meses que transcurrieron.

Tiempo transcurrido (número de meses): _____ meses

36. Sobre el proceso de expatriación en su conjunto, indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones (1: totalmente en desacuerdo; 5: totalmente de acuerdo)

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Las empresas cuidan adecuadamente la gestión de los expatriados	1	2	3	4	5
b. Una repatriación temprana (fracasada) implica costes muy elevados para la empresa	1	2	3	4	5
c. Una repatriación mal gestionada puede afectar a las futuras expatriaciones	1	2	3	4	5
d. En el proceso de repatriación se produce éxito cuando el trabajador logra adaptarse sin problemas al nuevo puesto de trabajo y a su país	1	2	3	4	5

37. En su opinión, ¿cuál es la importancia de los siguientes factores en un proceso de expatriación? (1: Poca importancia; 5: Mucha importancia)

	Poca importancia				Mucha importancia
a. Existencia en la empresa de un programa especial para expatriación y repatriación	1	2	3	4	5
b. Fijar expectativas claras y realistas con respecto a los progresos de carrera y los beneficios posteriores a la misión	1	2	3	4	5
c. Establecer un proceso de selección formal	1	2	3	4	5
d. Facilitar las relaciones de orientación entre ejecutivos de alto nivel y expatriados	1	2	3	4	5
e. Mantener una comunicación sólida y constante con el departamento de RRHH	1	2	3	4	5
f. Requerir visitas al país de origen y alentar a los expatriados a utilizarlas para el establecimiento de contactos	1	2	3	4	5
g. Mantener a los expatriados al frente de la planificación de sucesión	1	2	3	4	5
h. Establecer un sistema de seguimiento de repatriados y seguir a los repatriados durante 2 años	1	2	3	4	5
i. Crear foros para que los repatriados compartan su experiencia	1	2	3	4	5

38. Para terminar, ¿recomendaría usted la experiencia de expatriado a un amigo suyo de la misma empresa y bajo las mismas condiciones que usted ha tenido?

Si	1
No	2

A continuación dispone de un espacio por si deseara añadir alguna consideración o comentario personal sobre su experiencia como expatriado.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D.A. (1989). Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, Vol. 31, nº 2, pp. 91-106.

Abdul Malek, M., Budhwar, P. y Reiche, B. S. (2015). Sources of support and expatriation: a multiple stakeholder perspective of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management.* 26 (2), 258-276.

Adams, J.S. (1963). Towards and understanding of inequity. *Journal of Abnormal an Social Psychology*, vol.67.

Adler, N. J. (1984). Women in international management: Where are they. *California Management Review,* 26(4), 78-89.

Adler, N. J. (1987). Pacific Basin Managers: A Gaijin, Not a Woman. *Human Resource Management*, 26(2), 169-191.

Adler, N. (2001). Global leadership: women leaders. *Management International Review*. 1997, 37(1): 171–96.

Adler, N. y Ghadar, F. (1990). *Human resource management: An international comparison*. Walter De Gruyter Inc.

Adler, N. y Ghadar, F. (1999). Strategic human resource management: a global perspective. *Human resource management: critical perspectives on business and management*, 46.

Agard, J.-Y. y Mevel-Pla, N. (2011). Adjustment and Expatriation of Managers: Switching the Places of Socialisation. *Global Management Journal*. 3(1/2), 62-80.

Aguirre, M. (1997). Multiculturalism in a labor market integrated economies. *Management Decision*. 35, 489-496

Alden Ii, H. P. y Bissell, T. S. (2009). The Increased Cost of Expatriation: Is This the Final Chapter? *Tax Management International Journal*, 38(7), 429-448.

Allard, L. A. C. (1996). Managing globe-trotting expats. *Management Review*, 85(5), 38.

Almond, P. (2011). Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, no-no.

Altman, Y. y Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments? *Personnel Review*, 41(2), 233-255.

AlZalabani, A. y Modi, R. S. (2014). Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. IUP *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 33-52.

Anam, M., Chiang, S.-H. y Hua, L. (2008). Uncertainty and International Migration: An Option Cum Portfolio Model. *Journal of Labor Research*, 29(3), 236-250.

Andersen, T. y Scheuer, S. (2004). Attitudes toward Foreign Assignments among Danish Economists. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 725-741.

Anderson, B. A. (2005). Expatriate selection: good management or good luck? *International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 567-583.

Andreason, A.W. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13(1): 42–60.

Ariss, A. A. y Özbilgin, M. (2010). Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 275-285.

Ariss, A. A., Koall, I., Özbilgin, M. y Suutari, V. (2012). Careers of skilled migrants: towards a theoretical and methodological expansion. *Journal of Management Development*, 31(2), 92-101.

Ariss, A. A. y Özbilgin, M. (2010). Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 275-285.

Arizkuren Eleta, A., Baniandres Avendano, J. y Francke Ramm, L. (2009). Claves para una correcta gestion internacional de RR.HH. *Boletin de Estudios Economicos*, 64(196), 157-178.

Arlow, J. A. (1955). Motivation and Personality: By AH Maslow. New York: Harper y Brothers, 1954. 411 pp (Vol. 24, pp. 447-448): *The Psychoanalytic Quarterly*.

Armagan, S. y Ferreira, M. P. (2005). The Impact of Political Culture on Firms' Choice of Exploitation: Exploration Internationalization Strategy. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(3), 275-291.

Armeli, S., R. Eisenberger, P. Fasolo y P. Lynch. (1998). Perceived Organizational Support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83,

288-297.

Armstrong-Stassen, M. y Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.

Arthur, M. B. y Rosseau, D. M (1996). *The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era.* New York: Oxford University Press.

Aryee, S., Y.W. Chay y J. Chew. (1996). An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. *Journal of Organizational Behaviour*, 17: 267–83.

Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434-456.

Baddar Al-Husan, F. y James, P. (2003). Cultural control and multinationals: the case of privatized Jordanian companies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1284-1295.

Baker, J. C. y Ivancevich, J. M. (1971). The assignment of American executives abroad: Systematic, haphazard, or chaotic. *California Management Review*, 13(3), 39-44.

Baker, W. M. y Roberts, F. D. (2006). Managing the Costs of expatriation. *Strategic Finance*, 87(11), 35-41.

Banai, M. (1992). The ethnocentric staffing policy in multinational corporations a self-fulfilling prophecy. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 451-472.

Barley, S. R. (1989). *Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology*. Handbook of career theory, 41, 65.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management.* 17, 99-120.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 9(4), 49-61.

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Boston. *Harvard Business School Press.*

Baruch, Y. y Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs: A taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239.

Baruch, Y. y Rosenstein, E. (1992). Human resource management in Israeli firms: planning and managing careers in high-technology organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-495.

Baruch, Y., Steele, D. J. y Quantrill, G. A. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*, 23(7), 659.

Bauer, T. N. y Taylor, S. (2001). When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 135-137.

Becker, B. E., y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Begley, T. M., y Boyd, D. P. (2003). Why don't they like us overseas? Organizing US business practices to manage culture clash. *Organizational Dynamics*, 32(4), 357-371.

Belderbos, R. A. y Heijltjes, M. l. G. (2005). The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354.

Benito, G. R. G., Tomassen, S., Bonache-Pérez, J. y Pla-Barber, J. (2005). A transaction cost analysis of staffing decisions in international operations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(1), 101-126.

Bennett, R. (1993). Meeting the challenges of repatriation. *Journal of International Compensation and Benefits*, 28-33.

Benson, G. S. y Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1636-1653.

Benson, G. S., Pérez-Nordtvedt, L. y Datta, D. K. (2009). Managerial characteristics and willingness to send employees on expatriate assignments. *Human Resource Management*, 48(6), 849-869.

Benson, G. S., Pérez-Nordtvedt, L. y Datta, D. K. (2009). Managerial characteristics and willingness to send employees on expatriate assignments. *Human Resource Management,* 48(6), 849-869.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. y Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy*

of Management Journal, 48(2), 257-281.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. y Luk, D. M. (2006). En "What have we learned about expatriate adjustment?: Answers accumulated form 23 years of research. (pp. A1-A6). Artículo presentado en la *Academy of Management Proceedings. Academy of Management.*

Bhatti, M. A., Battour, M. M., Ismail, A. R. y Sundram, V. P. (2014). Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 33(1), 73-96.

Bhatti, M. A., Kaur, S. y Battour, M. M. (2013). Effects of individual characteristics on expatriates' adjustment and job performance. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 544-563.

Birdseye, M. G. y Hill, J. S. (1995). Individual, organizational/work and enviromental influences on expatriate turnover tendencies: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 787-813.

Birch D. y Veroff J. (1976). *La motivación. Un estudio de la accción.* Editorial Marfil, S.A. 2ª edición. Alcoy.

Bissell, T. S. G. (2005). The Increased Cost of Expatriation: Congress Again Tightens the Rules. *Tax Management International Journal*, 34(6), 324-334.

Björkman, I., Budhwar, P., Smale, A. y Sumelius, J. (2008). Human resource management in foreign-owned subsidiaries: China versus India. *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 964-978.

Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 277-294.

Black, J. S. y Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.

Black, J. S. y Gregersen, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-63.

Black, J. S., Gregersen, H. B. y Garten, J. E. (2000). The Right Way to Manage Expats. In World view: Global strategies for the new economy (pp. 187-199): *Harvard Business Review Book Series*.

Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E. y Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Addison-Wesley

Reading, MA.

Black, J. S. y Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, 28(4), 511-539.

Black, J. S. y Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 113-136.

Black, J. S., Mendenhall, M. y Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.

Black, J. S. (1992). Coming Home: The-Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations*, 45(2), 177.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* Transaction Publishers.

Bloom, M. C. y Milkovich, G. T. (1998). A SHRM perspective on international compensation and reward Systems. *Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, ILR School*.

Boer, F.P. (1994). Linking R&D to growth and shareholder value. *Research-Technology Management*, Vol. 37, nº 3, pp. 16-22.

Bolino, M. C. (2007). Expatriate Assignments and Intra-Organizational Career Success: Implications for Individuals and Organizations. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 819-835.

Bolino, M. C. y Feldman, D. C. (2000). Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 39(4), 367.

Bonache, J. (2006). The compensation of expatriates: a review and a future research agenda. *Handbook of research in international human resource management*, 158.

Bonache, J. y Brewster, C. (2001). Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.

Bonache, J., Brewster, C. y Suutari, V. (2001). Expatriation: A Developing Research Agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.

Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V. y De Saá, P. (2010). Expatriation: Traditional criticisms and international careers: Introducing the special

issue. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 263-274.

Bonache, J. y Cerviño, J. (1997). Global integration without expatriates. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 89-100.

Bonache, J. y Fernández, Z. (1997). Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 457-475.

Bonache J. y Cabrera A. (2002). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo. XXI*. Ed. FT Prentice Hall.

Bonache, J. y Zárraga-Oberty, C. (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1-18.

Bonache Pérez, J. y Pla-Barber, J. (2005). When are international managers a cost effective solution? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs. *Journal of Business Research*, 58(10), 1320-1329.

Bonache Pérez, J. y Stirpe, L. (2012). Hacia una visión estratégica de las asignaciones internacionales: una revisión de la literatura y una propuesta de investigación. En M. Muñiz Ferrer, J. Labrador Fernández, y A. Arizkuren Eleta (Eds.), *Internacionalización y capital humano*. (pp. 71-93). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Bossard, A. B., y Peterson, R. B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*, 40(1), 9-28.

Bournois, F. y Roussillon, S. (1992). The Management of 'Highflier' Executives In France: the Weight of the National Culture. *Human Resource Management Journal*, 3(1), 37-56.

Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-381.

Bozionelos, N. (2009). Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: A study with expatriate nurses in Saudi Arabia. *Human Resource Management*, 48(1), 111-134.

Bozkurt, Ö. y Mohr, A. T. (2011). Forms of cross-border mobility and social capital in multinational enterprises. *Human Resource Management Journal*. 21(2), 138-155.

Brewster, C. (1991). *The management of expatriates*.Kogan Page London.

Brewster, C. (1993). The Paradox of Adjustment: Uk and Swedish Expatriates En Sweden and the UK. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 49-62.

Brewster, C. (1997). International HRM: beyond expatriation. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 31-31.

Brewster, C. y Pickard, J. (1994). Evaluating expatriate training. *International Studies of Management y Organization*, 24(3).

Brewster, C. y Scullion, H. (1997). A review and agenda for expatriate HRM. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 32-41.

Brewster, C. y Suutari, V. (2005). Global HRM: aspects of a research agenda. *Personnel Review*, 34(1), 5-21.

Brown, R. J. (2008). Dominant stressors on expatriate couples during international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1018-1034.

Bruce, C. M. (2006). Guest Commentary: Anti-Expatriation Legislation Aimed at Individuals: Is Congress Going to Enact an "Exit Tax"? *Tax Management International Journal*, 35(2), 131-134.

Bukowitz, W.R. y Petrash, G.P. (1997). Visualizing, measuring, and managing knowledge. *Research-Technology Management*, Vol. 40, nº 4, pp. 24-31.

Burns, T. E., y Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. University of Illinois at Urbana-Champaign's

Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1–2), 2002

Cabrera, E. F. y Bonache, J. (1999). An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60.

Caligiuri, P. M. (1997). Assessing Expatriate Success: Beyond Just. Being There. En *New Approaches to Employee Management, Expatriate Management: Theory And Research*. Edited by: Aycan, Z, 4, 117-40.

Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67-88.

Caligiuri, P. M., Hyland, M. A. M., Joshi, A. y Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 598-614.

Caligiuri, P. M., Joshi, A. y Lazarova, M. (1999). Factors influencing the adjustment of women on global assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 163-179.

Caligiuri, P. y Lazarova, M. (2002). A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 761-772.

Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. y Burgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of crosscultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 357-372.

Caligiuri, P. M. y Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393-410.

Caligiuri, P. M. y Phillips, J. M. (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1102-1116.

Cao, L., Hirschi, A. y Deller, J. (2012). Self-initiated expatriates and their career success. *Journal of Management Development*, 31(2), 159-172.

Carpenter, M. A., Sanders, W. G. y Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493-511.

Carraher, S. M., Sullivan, S. E. y Crocitto, M. M. (2008). Mentoring across Global Boundaries: An Empirical Examination of Home and Host-Country Mentors on Expatriate Career Outcomes. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1310-1326.

Cerdin, J.-L. (2009). *The Handbook of Cross-Cultural Management Research. (Book Review).* International Journal of Cross Cultural Management. Vol 9, 380-382.

Cerdin, J.-L. y Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*. Vol. 49, pp. 245-252.

Cerdin, J.-L. y Duboulogy, M. (2004). Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on `copy and paste'. *Human Relations*, 57(8), 957-981.

Cerdin, J.-L. y Pargneux, M. L. (2009). Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1), 5-25.

Cerdin, J.-L. y Le Pargneux, M. (2014). The impact of expatriates' career characteristics on career and job satisfaction, and intention to leave: an objective and subjective fit approach. *International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2033-2049.

Chen, C. C., Choi, J. y Chi, S.-C. (2002). Making justice sense of local-expatriate compensation disparity: mitigation by local referents, ideological explanations, and interpersonal sensitivity in China-foreing joint ventures. *Academy of Management Journal*, 45(4), 807-817.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K. y Farh, C. I. C. (2009). Expatriate motivation and effectiveness: The roles of cultural distance and subsidiary support. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C. y Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary Support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.

Cheng, H.-L. y Lin, C. Y. Y. (2009). Do as the large enterprises do?: Expatriate selection and overseas performance in emerging markets: The case of Taiwan SMEs. *International Business Review*, 18(1), 60-75.

Cieri, H. D., Fenwick, M. y Hutchings, K. (2005). The challenge of international human resource management: balancing the duality of strategy and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 584-598.

Claus, L. y Briscoe, D. (2009). Employee performance management across borders: A review of relevant academic literature. *International Journal of Management Review*s, 11(2), 175-196.

Clegg, B. y Gray, S. J. (2002). Australian expatriates in Thailand: some insights for expatriate management policies. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 598-623.

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.

Colakoglu, S. y Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 223-239.

Collings, D. G., Scullion, H. y Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

Collings, D. G., Scullion, H. y Dowling, P. J. (2009). Global staffing: a review and thematic research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1253-1272.

Colomer, T. (2001). La política salarial en la movilidad internacional: La experiencia del BBVA. *Capital Humano*, 146(Julio-Agosto), 41.

Copeland, L. y Griggs. L. (1985). *Going international.* New York: Plume.

Cotterell, N., Eisenberger, R., y Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(4), 658.

Coy, P. y Ewing J. (2007). Where are all the workers. *Business Week* 9 (2007): 28-31.

Cullen, K., Edwards, B., Casper, W. y Gue, K. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.

Collings, D. G., y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Davison, E. D. y Punnett, B. J. (1995). International assignments: is there a role for gender and race in decisions? *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 411-441.

De Cieri, H., Dowling, P. J. y Taylor, K. F. (1991). The psychological impact of expatriate relocation on partners. *International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 377-414.

DeFillippi, R. J. y Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. *The boundaryless career*, 116-131.

De la Osa, J. C. (1997). Corporate Resource Group Ibérica. *Capital Humano*, 106, 31.

Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in Strategic human Resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835

Delgado Planás, C. (2004). La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI. *Tesis Doctoral.* Universitat Abat Oliva. CEU. Barcelona.

Desai, M. A. y Hines Jr, J. R. (2002). Expectations and Expatriations: Tracing the Causes and Consequences of Corporate Inversions. *National Tax Journal*, 55(3), 409-440.

Deshpande, S. P. y Viswesvaran, C. (1992). Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(3), 295-310.

Dickmann, M. y Doherty, N. (2010). Exploring organizational and individual career goals, interactions, and outcomes of developmental international assignments. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 313-324.

Dickmann, M. y Mills, T. (2010). The importance of intelligent career and location considerations. *Personnel Review*, 39(1), 116-134.

Doherty, N., Dickmann, M. y Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 595-611.

Doherty, N. T. y Dickmann, M. (2012). Measuring the return on investment in international assignments: an action research approach. *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3434-3454.

Dowling, P. J. y Schuler, R. (1992). *International dimensions of human resource management.* Boston, Mass: PWS-Kent, 24.

Dowling, P. J., Festing, M. y Engle, A. D. (2008). *International human Resource management: Managing people in a multinational context*. 5ª Edición. London: Cengage Learning.

Downes, M. y Thomas, A. S. (2000). Knowledge Transfer Through Expatriation: The U-curve Approach To Overseas Staffing. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 131.

Dunbar, E. y Katcher, A. (1990). Preparing managers for foreign assignments. *Training and Development Journal*, p.45.

Duppada, S. y Aryasri, R. C. (2011). Human Resources Transformation

Beyond Boundaries in Outsourcing Business Model - Expatriate Benchmarking. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 14(2), 204-215.

Dupuis, M.-J. e., Haines, V. Y. y Saba, T. (2008). Gender, family ties, and international mobility: Cultural distance matters. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 274-295.

Egger, P. y Radulescu, D. M. (2009). The Influence of Labour Taxes on the Migration of Skilled Workers. *World Economy*, 32(9), 1365-1379.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. y Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812.

Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 743.

Ekanaye, S. (2004). Agency Theory, National Culture, and Management Control Systems. *Journal of American Academy of Business*.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.

Emmerik, I. J. H. V. y Euwema, M. C. (2009). The international assignments of peacekeepers: What drives them to seek future expatriation? *Human Resource Management*, 48(1), 135-151.

Enderwick, P. y Hodgson, D. (1993). Expatriate management practices of New Zealand business. *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 407-423.

Erbacher, D., D'Netto, B. y España, J. (2006). Expatriate Success in China: Impact of Personal and Situational Factors. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge, 9(2), 183-188.

Edstrom, A. y J. Galbraith. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations. *Administrative Science Quarterly*, 22(June): 248–63.

Edwards, J.R., Rothbard, N.P (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*. 25 178-199

Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader.* New York: Holt, Rinehart and Winston.

Evans, P., Pucik, V., y Barsoux, J. L. (2002). The global challenge: Frameworks for international human resource management. *Boston, MA: McGraw-Hill*.

Fama, E. F., y Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and Economics*, 327-349.

Fang, Y., Jiang, G.-L. F., Makino, S. y Beamish, P. W. (2010). Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance. *Journal of Management Studies*, 47(1), 27-54.

Farndale, E. y Paauwe, J. (2007). Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 355-375.

Farquhar, J. D. (2009). International explorer expatriate survey. *International Journal of Bank Marketing*, 27(3), 242-246.

Feldman, D. C. y Thomas, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 271-293.

Feldman, D. C. y Bolino, M. C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: a structural equation modelling approach. *International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 54-71.

Feldman, D. C. y Bolino, M. C. (2000). Skill utilization of overseas interns: antecedents and consequences. *Journal of International Management*, 6(1), 29-47.

Feldman, D. C. y Tompson, H. B. (1993). Expatriation, repatriation, and Domestic geographical relocation: an empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 507-529.

Felker, J. A. (2011). Professional development through self-directed expatriation: intentions and outcomes for young, educated Eastern Europeans. *International Journal of Training y Development*, 15(1), 76-86.

Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19-37.

Ferner, A. y Varul, M. Z. (2000). Internationalisation and the personnel function in German multinationals. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 79-96.

Ferrando, P. J. y Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en Psicología. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 18-33.

Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L. y Kim, K. (2014). Newcomers abroad: expatriate adpatation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal*, 57(1), 280-300.

Fischlmayr, I. C. (2002). Female self-perception as barrier to international careers? *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 773-783.

Fischlmayr, I. C. y Kollinger, I. (2010). Work-life balance - a neglected issue among Austrian female expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 455-487.

Fish, A. y Wood, J. (1996). A review of expatriate staffing practices in Australian business enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 7(4), 846-865.

Fisher, S. L., Wasserman, M. E. y Palthe, J. (2007). Management Practices for On-Site Consultants Lessons Learned From the Expatriate Experience. *Consulting Psychology Journal: Practice y Research*, 59(1), 17-29.

Florkowski, G. W. y Fogel, D. S. (1999). Expatriate adjustment and commitment: the role of host-unit treatment. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 783-807.

Forstenlechner, I. (2010). Exploring expatriates' behavioural reaction to institutional injustice on host country level. *Personnel Review*, 39(2), 178-194.

Forster, N. (1991). Developing The Role of The Personnel Function in The Management of Job Mobility. *Human Resource Management Journal*, 2(1), 60-70.

Forster, N. (1992). International managers and mobile families: the professional and personal dynamics of trans-national career pathing and job mobility in the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 605-623.

Forster, N. (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 405-425.

Forster, N. (1997). Expatriate Management: New Ideas for International Business. *International Journal of Human Resource Management*, 8(2),

244-248.

Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 63-78.

Forster, N. (2000). The myth of the 'international manager'. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 126-142.

Forster, N. y Johnsen, M. (1996). Expatriate management policies in UK companies new to the international scene. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 177-205.

Franke, J. y Nicholson, N. (2002). Who shall We Send? *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 21-36.

Friedman, P.-A., Dyke, L. S. y Murphy, S. A. (2009). Expatriate adjustment from the inside out: an autoethnographic account. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 252-268.

Furuya, N., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G. y Mendenhall, M. (2009). Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 200-215.

Gamble, J. (2000). Localizing management in foreign-invested enterprises in China: practical, cultural, and strategic perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), 883-903.

Ghorbani, M. y Tung, R. L. (2007). Behind the veil: an exploratory study of the myths and realities of women in the Iranian workforce. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 376-392.

Glanz, L., Williams, R. y Hoeksema, L. (2001). Sensemaking in Expatriation -A Theoretical Basis. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 101-119.

Glaser, B. y Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *Chicago: Aldine Publishing Company*.

Glicklich, P. A. y Leitner, A. (2008). Expatriation from the United States: Tax Costs to Increase. *Tax Management International Journal*, 37(4), 215-218.

Gómez López-Egea, S. y Álvarez-Novoa, M. (2013). Políticas de expatriación en el contexto económico actual: Visión de las empresas. Madrid: *EY-IESE Publishing*.

Gómez S., Álvarez-Novoa M. y Contreras I., (2011). Las políticas de

expatriación en multinacionales: visión de las personas. *E&Y-IESE Publishing*. Madrid

Gómez López-Egea, S. y Marti Sanchís, C. (2010). Externalización y Expatriados. Proceso de Expatriación. En *Externalización de funciones de Recursos Humanos* (pp. 131-155). Madrid: Pearson Educación.

Gómez López-Egea, S. (2006). Análisis del proceso de expatriación. *Colegio de Economistas*, nº 109. 77-85.

Gómez López-Egea, S. y Fernández, L. (2005). Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas. *IESEPublishing*

Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. (1987). The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, 6. 7-17

Gong, Y. (2003). Toward a dynamic process model of staffing composition and subsidiary outcomes in multinational enterprises. *Journal of Management*, 29(2), 259-280.

Ghoshal, S. y N. Nohria (1989). International differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10: 323–37.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Graf, A. (2004). Expatriate Selection: An Empirical Study Identifying Significant Skill Profiles. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 667-685.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. 3-23. *Butterworth-Heinemann Woburn, MA.*

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge: A based theory of the firm. Vol. 17, 109-122. *Wiley Online Library.*

Grensing-Pophal, L. (2008). Expat Lifestyles Take a Hit. *HR Magazine*, 53(3), 50-54.

Gullahorn, J. T. y Gullahorn, J. E. (1963). An Extension of the U-Curve Hypothesis. *The Society for the Psychological Study of Social Issues*, 19(3), 33-47.

Gump, S. E. (2009). The Cultural Dimension of International Business. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 382-385.

Guzzo, R. A. y Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as

communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A. y Elron, E. (1993). Employer influence on the expatriate experience: limits and implications for retention in overseas assignments. *Research in Personnel and Human Resources Management,* 3, 323-338.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A. y Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617.

Haines III, V. Y., Saba, T. y Choquette, E. (2008). Intrinsic motivation for an international assignment. *International Journal of Manpower*, 29(5), 443-461.

Hajro, A. y Pudelko, M. (2010). An analysis of core-competences of successful multinational team leaders. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 175-194.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (2). 135-144.

Hammer, M., W. Hart y R. Rogan. (1998). Can you go home again? An analysis of repatriation of corporate managers and spouses. *Management International Review*, 40. 21–32.

Harris, H. (1998). Women in international management: The times they are a changing? *International Review of Women and Leadership*, 4(2), 6-14.

Harris, H. y Brewster, C. (1999). The coffee-machine system: how international selection really works. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 488-500.

Harris, H. y Brewster, C. (2002). An integrative framework for pre-departure preparation. *International HRM: A European Perspective*, 224.

Harvey, M. (1985). The executive family: an overlooked variable in international assignments. Columbia *Journal of World Business*, 20: 84–92.

Harvey, M. (1996). Addressing the Dual-Career Expatriation Dilemma. *Human Resource Planning*, 19(4), 18-39.

Harvey, M. (1997). Dual-career expatriates: Expectations, adjustment and satisfaction with international relocation. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 627.

Harvey, M. (1998). Dual-career couples during international relocation: The

trailing spouse. *International Journal of Human Resource Management*, 9(2), 309-331.

Harvey, M., Buckley, M. R., Novicevic, M. M. y Wiese, D. (1999). Mentoring dual-career expatriates: a sense-making and sense-giving social support process. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 808-827.

Harvey, M. y Moeller, M. (2009). Expatriate mangers: A historical review. International *Journal of Management Reviews*, 11(3), 275-296.

Harvey, M., Napier, N. y Moeller, M. (2011). Improving the probabilities of success of expatriate managers in the global organisation of the 21st century. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11(2), 141-166.

Harvey, M., Napier, N. K., Moeller, M. y Williams, L. A. (2010). Mentoring Global Dual-Career Couples: A Social Learning Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 212-240.

Harvey, M. y Novicevic, M. (2002). The role of political competence in global assignments of expatriate managers. *Journal of International Management*, 8(4), 389-406.

Harvey, M., Speier, C. y Novecevic, M. M. (2001). A theory-based framework for strategic global human resource staffing policies and practices. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 898-915.

Harvey, M. G. y Richey, R. G. (2001). Global supply chain management: The selection of globally competent managers. *Journal of International Management*, 7(2), 105-128.

Harvey, M. G., Speier, C. y Novicevic, M. M. (1999). The impact of emerging markets on staffing the global organization: A knowledge-based view. *Journal of International Management*, 5(3), 167-186.

Harzing, A.-W. K. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 457-474.

Haslberger, A. y Brewster, C. (2009). Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, 48(3), 379-397.

Haslberger, A., Brewster, C. y Hippler, T. (2014). Managing Performance Abroad: A New Model for Understanding Expatriate Adjustment. *Routledge*.

Hébert, L., Very, P. y Beamish, P. W. (2005). Expatriation as a Bridge Over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions. *Organization Studies.* 26(10), 1455-1476.

Heenan, D. A., y Perlmutter, H. V. (1979). Multinational organization development. Reading: *Addison-Wesley Publishing Company*.

Hendry, C. (1994). Human resource strategies for international growth. *Routledge*.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). The motivation to work.*New York, itd: Wiley.*

Hildebrandt, H. W. (1975). Cultural Communication Problems of Foreign Business Personnel in the United States. *Journal of Business Communication*, 13(1), 13-24.

Hill, R. (1949). Families under stress: Adjustment to the crises of war separation and reunión. *New York, Harper y Brothers*.

Hippler, T. (2010). A comparative study of domestic, European and international job-related relocation. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1837-1862.

Hocking, J. B., Brown, M. y Harzing, A.-W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565-586.

Hofrichter, D. A. y Spencer, L. M. (1996*).* *Competencies: The right foundation the right foundation for effective human resources management.* 28, 21-26. Sage Publications*.*

Holleman Iii, V. W. (2009). Eliminating Benefit Discrepancies for Overseas Employees. *Employee Benefit Plan Review*, 64(2), 14-16.

Holmström, B., y Roberts, J. (1998). The boundaries of the firm revisited. The *Journal of Economic Perspectives*, 73-94.

Holopainen, J. y Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate. A critical Review of the literature and an empirical investigation. *Personnel Review*, 34 (1), 37-50.

Howe-Walsh, L. y Schyns, B. (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 21(2/3), 260-273.

Hsieh, T.-y., Lavoie, J. y Samek, R. A. P. (1999). Are you taking your

expatriate talent seriously? *McKinsey Quarterly* (3), 70-83.

Hughes, E. C. (1958). Men and their work. *Free Press*.

Hutchings, K. (2005). Koalas in the land of the pandas: reviewing Australian expatriates' China preparation. *International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 553-566.

Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*, 24(6), 44-60.

Ilies, R., Schwind, K.M., Wagner D. T., Johnson, M.D., DeRue, D.S., Ilgen, D., R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflicto and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*. 92 1368-1379

Jack, D. W., y Stage, V. C. (2005). Success Strategies for Expatriates: For every executive considering an overseas position, the danger of failure looms large. *T AND D*, 59(9), 48.

Jackson, T. y Vitberg, A. (1987). Career development. *Careers and entrepreneurship*. Personnel, 12-17

Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors, and career/life Stage. *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 247-266

Jassawalla, A. R. y Sashittal, H. C. (2009). Thinking strategically about integrating repatriated managers in MNCs. *Human Resource Management*, 48(5), 769-792.

Jaussaud, J. y Schaaper, J. (2006). Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective. *Journal of International Management*, 12(1), 23-45.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1979). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*: Springer. Netherlands

Johnson, J. P., Lenartowicz, T. y Apud, S. (2006). Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.

Johnston, J. (1991). An Empirical Study of the Repatriation of Managers in UK Multinationals. *Human Resource Management Journal*, 1(4), 102-109.

Jokinen, T., Brewster, C. y Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 979-998.

Jun, S., Gentry, J. W. y Hyun, Y. J. (2001). Cultural Adaptation of Business Expatriates in the Host Marketplace. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 369-377.

Kabst, R. D. (2004). Human resource management for international joint ventures: expatriation and selective control. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-16.

Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 8: 213–25.

Kawai, N. y Strange, R. (2014). Perceived organizational support and expatriate performance: understanding a mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2438-2462.

Kiessling, T. y Harvey, M. (2006). Global Organizational Control: A New Role by Inpatriates. *Multinational Business Review*, 14(2), 1-27.

Klaff, L. G. (2002). The Right Way to Bring Expats Home. *Workforce*. 81(7), 40.

Kobrin, S. J. (1998). Expatriate reduction and strategic control in Amenrican multinational corporations. *Human Resource Management*, 27(1), 63-75.

Kogut, B. y Zander, U. (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: a reply. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 417-426.

Kohonen, E. (2008). The impact of international assignments on expatriates´ identity and career aspirations: Reflections upon re-entry. *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 320-329.

Kollinger, I. (2005). Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1243-1260.

Kooskora, M. y Bekker, E. (2007). Women in Global Business - Female Expatriation. *EBS Review* (23), 70-85.

Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*. 24, 308-324.

Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Harrison, D. A. y Ren, H. (2012). No Place Like Home? An Identity Strain Perspective on Repatriate Turnover. *Academy of Management Journal*. 55(2), 399-420.

Kraimer, M. L. y Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J. y Jaworski, R. A. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.

Kraus, D. y Patrick, S. (1974). How to pay multinationally. *McKinsey Quarterly*. (4), 2-17.

Kupka, B. y Cathro, V. (2007). Desperate housewives - social and professional isolation of German expatriated spouses. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 951-968.

Kupka, B., Everett, A. M. y Cathro, V. (2008). Home alone and often unprepared - intercultural communication training for expatriated partners in German MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1765-1791.

Lado, A. A., y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

Lam, S. S. K. y Yeung, J. C. K. (2010). Staff localization and environmental uncertainty on firm performance in China. Asia Pacific *Journal of Management*, 27(4), 677-695.

Lansing, P., y Boonman, P. (2011). Selecting Candidates for Expatriation: Is It Unethical for Companies to Use Gender as a Factor? *Employee relations law Journal*. 37(2), 2-15.

Lauring, J. (2008). Rethinking Social Identity Theory in International Encounters. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 343-361.

Lauring, J. y Selmer, J. (2009). Expatriate compound living: an ethnographic field study. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1451-1467.

Law, K. S., Wong, C.-S. y Wang, K. D. (2004). An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 635-648.

Lazarova, M. y P. Caligiuri. (2001). Retaining repatriates: the role of organizational Support practices. *Journal of World Business*, 36: 389–

401.

Lazarova, M., Westman, M. y Shaffer, M. A. (2010). Elucidating the positive sideof the work-family interface on international assignments: A model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35(1), 93-117.

Lazarova, M. B. y Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting Repatriation Concerns: Organizational Support versus Career and Contextual Influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.

Lawler III, E. E. (1973). Motivation in work organizations.*Monterey, CA: Brooks/Cole*.

Lee, H. W. (2005). The Factors Influencing Expatriates. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge. 6(2), 273-278.

Lee, L.-Y. B. M. (2008). The mediating effects of expatriate adjustment and operational capability on the success of expatriation. *Social Behavior y Personality: An International Journal*, 36(9), 1191-1204.

Lee, Y.-T. (2010). Home Versus Host: Identifying With Either, Both, or Neither? *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 55-76.

Legewie, J. (2002). Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problems of an expatriate-based management system. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 901-919.

Leitner, A. y Glicklich, P. A. (2009). New Regulations Tighten Anti-Inversion Rules but Probably Won't Stop U.S. Corporate Expatriation. *Tax Management International Journal*, 38(8), 515-522.

Lett, L. y Smith, M. (2009). East meets West: the case of Polish expatriates in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1864-1878.

Levy, O., Schon, B., Taylor, S. y Boyacigiller, N. A. (2007). What We Talk about When We Talk about 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.

Lin, C. Y.-Y. y Wei, Y.-C. (2005). An Eastern and SME version of expatriate management: an empirical study of small and medium enterprises in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1431-1453.

Linehan, M. y Scullion, H. (2002). Repatriation of European female

corporate executives: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 254-267.

Liu, X. y Shaffer, M. A. (2005). An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(3), 235-254.

Lowe, K. B., Downes, M. y Kroeck, K. G. (1999). The impact of gender and location on the willingness to accept overseas assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 223-234.

Lusch, R.F. y Harvey, M.G. (1994). The case for an off-balance sheet controller. *SloanManagement Review*, Vol. 35, nº 2, pp. 101-105.

Lynch, P.D., R. Eisenberger, S. Armeli (1999). Perceived organizational Support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483

Mäkelä, K. y Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management*. 48(4), 591-613.

Mabey, C. (2008). Management Development and Firm Performance in Germany, Norway, Spain and the UK. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1327-1342.

Makela, K. (2007). Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships. *International Studies of Management and Organization*. 37(3), 108-125.

Makela, K. y Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management*. 48(4), 591-613.

Makela, K. y Suutari, V. (2009). Global careers: a social capital paradox. *International Journal of Human Resource Management*. 20(5), 992-1008.

Manev, I. M. y Stevenson, W. B. (2001). Nationality, Cultural Distance, and Expatriate Status: Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies.* 32(2), 285.

Marti Sanchis, C. (2008). *Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo" Kase" de decisiones estratégicas de los hombres de vértice*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Maslow A. (1954). Motivation and personality. *Harper y Row Publishers*. Nueva York.

Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C. y Cox, R. (1970). Motivation and personality. *Vol 2. Harper y Row New York*.

Mayerhofer, H., Hartmann, L. C., y Herbert, A. (2004). Career management issues for flexpatriate international staff. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 647-666.

Mayerhofer, H., Hartmann, L. C., Michelitsch-Riedl, G. y Kollinger, I. (2004). Flexpatriate assignments: a neglected issue in global staffing. *International Journal of Human Resource Management,* 15(8), 1371-1389.

Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J. y Langer, K. (2007). Can Expatriation Research Learn from Other Disciplines? *International Studies of Management and Organization*, 37(3), 89-107.

Mayrhofer, W. y Scullion, H. (2002). Female expatriates in international business: empirical evidence from the German clothing industry. *International Journal of Human Resource Management.* 13(5), 815-836.

McCubbin, H. I. y Patterson, J. M. (1983). The family stress process: The double ABCX model of adjustment and adaptation. *Taylor y Francis*. Vol. 6. 7-37.

McDonnell, A. y Boyle, B. (2012). Higher education in flight: a new direction for international assignments research. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4342-4358.

McGregor, D.M (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Kogakusha Ltd. Japón.

McMorrow, V. G. C. S. (2009). Expatriate Home Leave Policy in a Volatile Economy. *Benefits y Compensation International*, 38(8), 18.

McNulty, Y. (2012). Being dumped in to sink or swim: an empirical study of organizational support for the trailing spouse. *Human Resource Development International*. 15(4), 417-434.

McNulty, Y. y Cieri, H. (2011). Global Mobility in the 21st Century. *Management International Review.* 51(6), 897-919.

McNulty, Y., De Cieri, H. y Hutchings, K. (2009). Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices. *International Journal of Human Resource Management.* 20(6), 1309-1326.

Mendenhall, M. y Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. Academy of *Management Review.* 10(1), 39-47.

Mendenhall, M. E., Dunbar, E. y Oddou, G. R. (1987). Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. *Human Resource Management*. 26(3), 331-345.

Mezias, J. M. y Scandura, T. A. (2005). A Needs-Driven Approach to Expatriate Adjustment and Career Development: A Multiple Mentoring Perspective. *Journal of International Business Studies*, 36(5), 519-538.

Mileski, A. S. (1998). It's time to relocate employees: will they accept the transfer? *Compensation & Benefits Review*. 30(2), 51-58.

Miller, E.L. y J.L. Cheng. (1978). A closer look at the decision to accept an overseas position. *Management International Review*. 3, 25–33.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F. y Hyeon Jeong, P. (2003). MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.

Mo, W. y Riki, T. (2007). The Role of Goal Orientation During Expatriation: A Cross-Sectional and Longitudinal Investigation. *Journal of Applied Psychology*. 92(5), 1437-1445.

Mohr, A. T. y Klein, S. (2004). Exploring the adjustment of American expatriate spouses in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1189-1206.

Moore, M. J. (2002). Same ticket, different trip: supporting dual-career couples on global assignments. *Women in Management Review*, 17(2), 61-67.

Morley, M., Burke, C. y O'Regan, T. (1997). The Irish in Moscow – a question of adjustment. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 53-64.

Morley, M. J. y Flynn, M. (2003). The relationship between work-role characteristics and intercultural transitional adjustment domain patterns among a sample of US and Canadian expatriates on assignment in Ireland. *Cross Cultural Management: an International Journal*, 10(3), 42-57.

Nadler, L. y Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources* (3ª ed). San Francisco; Jossey-Bass

Nadolska, A. y Barkema, H. G. (2007). Learning to Internationalise: The Pace and Success of Foreign Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1170-1186.

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Napier, N. K. (2006). Cross Cultural Learning and the Role of Reverse Knowledge Flows in Vietnam. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1), 57-74.

Napier, N. K. y Taylor, S. (2002). Experiences of women professionals abroad: comparisons across Japan, China and Turkey. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 837-851.

Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 499-531.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. *Thompson-Civitas. 4º edición.*

Neelankavil, J. P., Mathur, A. y Zhang, Y. (2000). Determinants of Managerial Performance: A Cross-Cultural Comparison of the Perceptions of Middle-Level Managers in Four Countries. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 121-140.

Negandhi, A. R., Eshghi, G. S. y Yuen, E. C. (1985). The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas. *California Management Review*, 27(4), 93-105.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S. y McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400.

Newburry, W. (2001). MNC Interdependence and Local Embeddedness Influences on Perceptions of Career Benefits from Global Integration. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 497-507.

Nicholson, N. y A. Imaizumi. (1993). The adjustment of Japanese expatriates to living and working in Britain. *BritishJournal of Management.* 4(2). 119–34.

Novicevic, M. M. y Harvey, M. (2004). Staffing Architecture for Expatriate Assignments to Support Subsidiary Cooperation. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 709-724.

Oberg, K. (1960). Cultural shock: adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7: 177–82.

Oddou, G., Osland, J. S. y Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: variables influencing the "transfer" process. *Journal of International*

Business Studies, 40(2), 181-199.

Oddou, G. R. (2005). A Cross-cultural exercise: expat in the marketplace. *Journal of Management* Education, 29(5), 758-768.

Olsen, J. E. y Martins, L. L. (2009). The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: A social identity approach. *Human Resource Management*. 48(2), 311-328.

Olson, D. H., Russell, C. S. y Sprenkle, D. H. (1984). Circumplex model of marital and family systems. En D. H. Olson y B. C. Miller (Eds.), *Family Studies Review Yearbook* (Vol. 2, pp. 59-74). CA: Beverly Hills: Sage.

Osland, A. y Osland, J. S. (2005). Contextualization and strategic international human resource management approaches: the case of Central America and Panama. *International Journal of Human Resource Management*, 16(12), 2218-2236.

O'Sullivan, A. y O'Sullivan, S. L. (2008). The performance challenges of expatriate supplier teams: a multi-firm case study. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 999-1017.

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.

Parker, P. y K. Inkson. (1999). New forms of career: the challenge to human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 37: 76–85.

Parker, B., y McEvoy, G. M. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17: 355–379.

Pattie, M. W., Benson, G., Casper, W. y McMahan, G. C. (2013). Goal congruence: fitting international assignment into employee careers. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2554-2570.

Peltokorpi, V. y Jintae Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112.

Peltonen, T. (1997). Facing the rankings from the past: a tournament perspective on repatriate career mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 106-123.

Peltonen, T. (1998). Narrative construction of expatriate experience and

career cycle: discursive patterns in Finnish stories of international career. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 875-892.

Pérez López J. A., (1985) Las motivaciones humanas. *IESE Publishing*.

Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational company. *ColumbiaJournal of World Business*, 4(1): 9–18.

Peterson, R. B., Sargent, J., Napier, N. K. y Shim, W. S. (1996). Corporate Expatriate HRM Policies, Internationalization, and Performance in the World's Largest MNCs. *Management International Review*, 36(3), 215-230.

Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*, 8(3), 85-86.

Pfeffer, J. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. *Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V. México.* 110-111

Pieper, R. (1990). Human resource management: An international comparison. *Vol.26. Walter De Gruyter.*

Pin, J. R. y García Lombardía, P. (2014). Global Nomads. *IESE Insight* (20), 11-11.

Pingle, S. S. y Sood, V. (2011). An Empirical Study of Expatriate Expectations in IT/ITES Sector from Human Resource Management Perspective. *Journal of Contemporary Management Research*, 5(2), 68-99.

Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C. y Werther, W. B. (2011). Why solidarity matters (and sociability doesn't): The effects of perceived organizational culture on expatriation adjustment. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 377-389.

Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C. y Werther, W. B. (2012). Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2295-2314.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Bachrach, D. G. y Podsakof, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 18, 523-536.

Porter, G. y Tansky, J. W. (1999). Expatriate success may depend on a `learning orientation': Considerations for selection and training. *Human Resource Management*, 38(1), 47.

Punnett, B.J. (1997). Towards effective management of expatriate spouses. *Journal of World Business*, 32(3): 243–57.

Purcell, W., Nicholas, S., Merrett, D. y Whitwell, G. (1999). The transfer of human resource and management practice by Japanese multinationals to Australia: do industry, size and experience matter? *International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 72-88.

Reiche, B. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 523-536.

Reiche, B. S. y Harzing, A. W. (2009). International assignments. *International Human Resource Management*, Sage, London, 185-226.

Reiche, B. S., Harzing, A.-W. y Kraimer, M. L. (2009). The Role of International Assignees' Social Capital in Creating Inter-Unit Intellectual Capital: A Cross-Level Model. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 509-526.

Ren, H, Shaffer, M.A., Harrison D.A., Fu y Fodchuk (2014). Reactive adjustment or proactive embedding? Multistudy, multiwave evidence for dual pathways to expatriate retention. *Personnel Psychology*, 67, 203–239

Ren, H., Bolino, M. C., Shaffer, M. A. y Kraimer, M. L. (2013). The influence of job demands and resources on repatriate career satisfaction: A relative deprivation perspective. *Journal of World Business*, 48(1), 149-159.

Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 678-714.

Rhoades, L., R. Eisenberger, S. Armeli (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 86, 825-836.

Richardson, J. (2006). Self-directed expatriation: family matters. *Personnel Review*, 35(4), 469-486.

Richardsons, D. B. y Rullo, V. (1992). Going global: are you ready for an overseas assignment? *Management Accounting*, 31-39.

Riusala, K., y Suutari, V. (2000). Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, 5(2), 81-90.

Robbins, S. P. (1996). Basic motivation concepts. Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice*

Hall Inc, 210-49.

Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.

Robbins, M. (2008). Conducting expat profiling. *Employee Benefit News.* 22(13), 66-67.

Ronen, S. (1989). *Training the international assignee*. Jossey-Bass.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Vol. 2, 121-139. *Springer*.

Rubin, C. D. (2010). IRS Expatriation Guidance Is Helpful, But Also Overreaches. *Tax Management International Journal*, 39(1), 3-9.

Salvador, M. (1974). Families and family therapy. *Harvard University Press*.

Samsa, M. K. (2014). Considerations When Moving Employees Across Borders. *Journal of Compensation and Benefits*. 30(3), 27-34.

Sanchez, J. I. (2010). Do Not Think Globally, Act Locally: Managing Centripetal and Centrifugal Forces in International Assignments. *Universia Business Review*. 27, 72-86.

Sánchez Vidal, M. E., Sanz Valle, R. y Barba Aragón, M. I. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272-1281.

Sánchez Vidal, M. E., Sanz Valle, R. y Barba Aragón, M. I. y Brewster, C. (2007). Repatriation adjustment process of business employees: Evidence from Spanish workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(3), 317-337.

Sánchez Vidal, M. E., Sanz Valle, R. y Barba Aragón, M. I. (2008). International worker's satisfaction with the repatriation process. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1683-1702.

Sánchez Vidal, M. E., Sanz Valle, R. y Barba Aragón, M. I. (2010). Analysis of the repatriation adjustment process in the Spanish context. *International Journal of Manpower*, 31(1), 21-41.

S**astre Castillo, M. Á. y Aguilar Pastor, E. M. (2003).**Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. *McGraw Hill*. Madrid.

Schein, E. H. (1980). Organizational Psychology. *Englewood Cliffs. Prentice-Hall*.

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*. 10(4), 80-88.

Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.

Schuler, R. S., Budhwar, P. S., y Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: Review and critique. *InternationalJournal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.

Schuler, R. S., y Tarique, I. (2007). International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 717-744.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*. 460-484.

Scullion, H. (1992). Strategic Recruitment and Development of the 'International Manager': Some European Considerations. *Human Resource Management Journal*, 3(1), 57-69.

Scullion, H. (1994). Staffing polices and Strategic control in cultinationals. *International Studies of Management and Organisation*, 3 (4), 86-104

Scullion y Linehan (2005). Strategic Human Resource Management. A critical text. *Ed. Palgrave Macmillan.*

Scullion, H., y Collings, D. G. (2006). Global staffing. *Routledge. (Eds.).*

Scullion, H., Collings, D. G. y Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 309-319.

Selmer, J. (1996). What Expatriate Managers Know About the Work Values of Their Subordinates: Swedish Executives in Thailand. *Management International Review.* 36(3), 231-243.

Selmer, J. (1998). Expatriation: corporate policy, personal intentions and international adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 996-1007.

Selmer, J. (1999). Adjustment to Hong Kong: US v European expatriates. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 83-93.

Selmer, J. (1999). Corporate expatriate career development. *Journal of International Management.* 5(1), 55-71.

Selmer, J. (2001). Expatriate selection: back to basics? *International Journal of Human Resource Management.* 12(8), 1219-1233.

Selmer, J. (2002). To Train or Not to Train? *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 37-51.

Selmer, J. (2006). Cultural novelty and adjustment: Western business expatriates in China. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1209-1222.

Selmer, J. (2007). Which Is Easier, Adjusting to a Similar or to a Dissimilar Culture? *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 185-201.

Selmer, J. y Leung, A. S. M. (2003). International adjustment of female vs male business expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1117-1131.

Selmer, J. y Suutari, V. (2011). Expatriation: old issues, new insights. Cross Cultural Management: *An International Journal*, 18(2).

Selmer, J., Torbiorn, I. y Leon, C. T. d. (1998). Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: predeparture and post-arrival. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 831-840.

Semple, K. (2009). Widowed Spouses Are Given Reprieve on Deportation Rule. New York Times, 22.

Settoon, R. P., Bennett, N., y Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.

Shannonhouse, R. (1996). Overseas-assignment failures. *USA Today/International Edition*, 8.

Shaffer, M. A. y Harrison, D. A. (1998). Expatriates´psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences. *Personnel*, 88-118.

Shaffer, M. A., Harrison, D. A. y Gilley, K. M. (1999). Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581.

Shay, J. P. y Baack, S. A. (2004). Expatriate assignments adjustment and effectiveness: an empirical examination of the big picture. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 216-232.

Shay, J. P. y Tracey, J. B. (2009). Expatriate adjustment and effectiveness: The mediating role of managerial practices. *Journal of International Management*, 15(4), 401-412.

Shen, Y. y Hall, D. T. (2009). When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48(5), 793-816.

Shimoni, T., Ronen, S. y Roziner, I. (2005). Predicting Expatriate Adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(3), 293-312.

Shin, S. J., Morgeson, F. P. y Campion, M. A. (2007). What you do depends on where you are: understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 64-83.

Shore, L. M., y Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637.

Shore, L. M., y Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149-164.

Shortland, S. y Altman, Y. (2011). What do we really know about corporate career women expatriates? *European Journal of International Management*, 5(3), 209-234.

Shu-Cheng Steve, C. y Shu-Chen, C. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates. *International Journal of Manpower*, 28(6), 474-488.

Siljanen, T. y Lamsa, A.-M. (2009). The changing nature of expatriation: exploring cross-cultural adaptation through narrativity. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1468-1486.

Simonin, B. L. y Özsomer, A. (2009). Knowledge processes and learning outcomes in MNCs: an empirical investigation of the role of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 48(4), 505-530.

Smale, A. (2008). Foreign subsidiary perspectives on the mechanisms of global HRM integration. *Human Resource Management Journal*, 18(2),

135-153.

Sparrow, P., Brewster, C. y Harris, H. (2004). Globalizing human resource management. *Routledge*.

Sparrow, P R y Brewster, C (2006). *Globalizing HRM: the Growing Revolution in Managing Employees Internationally*. En: The Human Resources Revolution: Why putting people first matters. pp. 99-122. Elsevier, London, New York and Amsterdam.

Spreitzer, G. M., McCall, M. W., y Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6.

Stahl, G. K., Miller, E. L., y Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216-227.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.

Stening, B. W. (1994). Expatriate management: lessons from the British in India. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 385-404.

Stephenson, E., y Pandit, A. (2008). *How companies act on global trends: A McKinsey global survey.* McKinsey, Boston, MA.

Stroh, L. K., Gregersen, H. B. y Black, J. S. (1998). Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, 33(2), 111-124.

Sturges, J. Guest, D. y Davey, K.M. (2000). Who´s in charge? Graduates´attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9: 351-370.

Suutari V. y Brewster, C. (1998). The adaptation of expatriates in Europe: Evidence from Finnish companies. *Personnel Review*, Vol. 27 Iss: 2, pp.89 – 103

Suutari V. y Brewster C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates, International Journal of Human Resource 14,7, noviembre, págs. 1.132-1.151

Suutari, V. (1998). Leadership behaviour in Eastern Europe: Finnish

expatriates' experiences in Russia and Estonia. *International Journal of Human Resource Management*, 9(2), 235-258.

Suutari, V. y Tornikoski, C. (2001). The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 389-404.

Takeuchi, R. (2010). A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040-1064.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Marinova, S. V. y Yun, S. (2007). Nonlinear Influences of Stressors on General Adjustment: The Case of Japanese Expatriates and Their Spouses. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 928-943.

Takeuchi, R., Shay, J. P. y Li, J. (2008). When does decision autonomy increase expatriate managers´adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal*, 51(1), 45-60.

Takeuchi, R., Tesluk, P. E. Yun, S. y Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85-100.

Takeuchi, R., Wang, M. y Marinova, S. V. (2005). Antecedents and consequences of psychological workplace strain during expatriation: a cross-sectional and longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 58(4), 925-948.

Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. V. y Yao, X. (2009). Role of Domain-Specific Facets of Perceived Organizational Support During Expatriation and Implications for Performance. *Organization Science*, 20(3), 621-634.

Tan, D. (2009). Foreign Market Entry Strategies and Post-Entry Growth: Acquisitions vs Greenfield Investments. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1046-1063.

Tanenbaum, E. (2009). Corporate Expatriation Again? *Tax Management International Journal*, 38(4), 238-240.

Tanenbaum, E. (2010). More on Individual Expatriation: Notice 2009-85. *Tax Management International Journal*, 39(2), 94-96.

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*, 12(3), 285-300.

Tanure, B., Barcellos, E. P. y Fleury, M. T. L. (2009). Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1039-1055.

Tarique, I., y Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.

Tarique, I., Schuler, R. y Gong, Y. (2006).A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207-224.

Taylor, F.W. (1986). *Management Científico*. Ediciones Orbis, *S.A*. Madrid.

Taveggia, T. C. y Santos, L. N. G. (2001). Cross Cultural Adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(2), 153-171.

Teagarden, M. B. (2010). Expats, halfpats, glopats, and other emerging forms of international work. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 261-262.

Tharenou, P. (2008). Disruptive decisions to leave home: Gender and family differences in expatriation choices. *Organizational Behavior y Human Decision Processes*, 105(2), 183-200.

Tharenou, P. (2010). Women´s Self-Initiated Expatriation as a Career Option and Its Ethical Issues. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 73-88.

Tharenou, P. y Caulfield, N. (2010). Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1009-1028.

Thomas, D. C. (1998). The expatriate experience: A critical review and synthesis. *Advances in international comparative management*, 12, 237-273.

Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. Columbia *Journal of World Business*, 16(2), 68-78.

Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. California *Management Review*, 25(1), 57-71.

Tung, R. L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23(2), 129-143.

Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.

Tung, R.L. (1998). American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2): 125–44.

Tung, R. L. (2008). The Cross-Cultural Research Imperative: The Need to Balance Cross-National and Intra-National Diversity. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 41-46.

Tungli, Z. y Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48(1), 153-171.

Tyler, D. (1987) Career paths in the face of restraint. *Canadian Business Review*. 28-30

van Bakel, M., Gerritsen, M. y van Oudenhoven, J. P. (2011). Impact of a local host on the success of an international assignment. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 391-402.

Vance, C. M. (2006). Strategic Upstream and Downstream Considerations for Effective Global Performance Management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1), 37-56.

Vance, C. M., Paik, Y. y White, J. A. (2006). Tracking bias against the selection of female expatriates: Implications and opportunities for business education. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 823-842.

Vance, C. M., Vaiman, V. y Andersen, T. (2009). The vital liaison role of host country nationals in MNC knowledge management. Human Resource Management, 48(4), 649-659.

Varner, I. I. y Palmer, T. M. (2002). Successful Expatriation and Organizational Strategies. *Review of Business*, 23(2), 8.

Varner, I. I. y Palmer, T. M. (2005). Role of Cultural Self-Knowledge in Successful Expatriation. *SingaporeManagement Review*, 27(1), 1-25.

Vidal, M. E., Valle, R. S. y Aragón, M. I. (2007). The adjustment process of Spanish repatriates: a case study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1396-1417.

Vidal, M. A., Alcalá, M.A. y Vera, S. (2003). La gestión internacional de recursos humanos en España. Madrid. *Deloitte and Touche*. Madrid.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Wang, M. y Takeuchi, R. (2007). The role of goal orientation during

expatriation: A cross-sectional and longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1437.

Wang, X. y Nayir, D. Z. (2006). How and when is social networking important? Comparing European expatriate adjustment in China and Turkey. *Journal of International Management*, 12(4), 449-472.

Webb, A. (1996). The expatriate experience: implications for career success. *Career Development International*, 1(5), 38-44.

Weeks, K. P., Weeks, M. y Willis-Muller, K. (2010). The adjustment of expatriate teenagers. *Personnel Review*, 39(1), 24-43.

Weichun, Z., Luthans, F., Chew, I. K. H. y Cuifang, L. (2006). Potential expats in Singaporean organizations. *Journal of Management Development*, 25(8), 763-776.

Weigelt, K., y Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4), 548.

Welch, D. E., Welch, L. S. y Worm, V. (2007). The international business traveller: A neglected but strategic human resource. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 173-183.

Welch, D., Steen, A. y Tahvanainen, M. (2009). All pain, little gain? Reframing the value of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1327-1343.

Welch, D. E. (2003). Globalisation of Staff Movements: Beyond Cultural Adjustment. *Management International Review*, 43(2), 149-169.

Welch, D. E. y Welch, L. S. (1997). Pre-expatriation: the role of HR factors in the early stages of internationalization. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 402-413.

Welch, D. (1994). Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework. *Journal of ManagementStudies*, 31(2), 139-164.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Wilkinson, T. J., Peng, G. Z., Brouthers, L. E. y Beamish, P. W. (2008). The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control. *Journal of International Management*, 14(2), 93-107.

Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Vol. 18, 295-320: *Sage Publications*.

Wu, P.-C. y Ang, S. H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2683-2702.

Yamazaki, Y. (2010). Expatriate Adaptation. *Management International Review*. 50(1), 81-108.

Yamazaki, Y. y Kayes, D. C. (2004). An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation. *Academy of Management Learning and Education*, 3(4), 362-379.

Yamazaki, Y. y Kayes, D. C. (2007). Expatriate learning: exploring how Japanese managers adapt in the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1373-1395.

Yan, A., Guorong, Z. y Hall, D. T. (2002). International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.

Yaping, G (2003). Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*, 46(6), 728.

Zikic, J. y Klehe, U. C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-409.

Zimnermann, A., Holman, D. y Sparrow, P. (2003). Unravelling Adjustment Mechanisms. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 45-66.